

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETRÔNICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

DANIEL ROBERTO DELVAN GHIRELLI

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2015

DANIEL ROBERTO DELVAN GHIRELLI

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação do Departamento Acadêmico de Eletrônica (Daeln), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. Msc. Alexandre Miziara

TERMO DE ANUÊNCIA

Pelo presente **Termo de Anuência**, declaro estar de pleno acordo com as informações contidas nesta pesquisa, o qual se apresenta apto a ser entregue à banca examinadora.

Orientador: Prof. Msc. Alexandre Miziara
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Assinatura do Orientador

Curitiba, 30 de Junho de 2015.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Curitiba



Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
IV CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Título da monografia

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por

DANIEL ROBERTO DELVAN GHIRELLI

Esta monografia foi apresentada às **15 h** do dia **30/06/2015** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Câmpus Curitiba**. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

1	x	Aprovado
2		Aprovado condicionado às correções Pós-banca, postagem da tarefa e liberação do Orientador.
3		Reprovado

Profª. Rosângela Stankowitz
UTFPR – Examinadora

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara
UTFPR – Orientador

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara
UTFPR – Coordenador do Curso

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que permitiu a oportunidade de concluir mais esta etapa de minha vida.

Ao Professor Mestre Alexandre Miziara e a Professora Rosângela Stankowitz, pela orientação na elaboração deste trabalho.

A Universidade Tecnologia Federal do Paraná que possibilitou a realização desta pesquisa.

Aos meus pais, que deram o apoio e o incentivo necessário em todas as etapas de minha vida.

E também a todos aqueles que de alguma maneira colaboraram com este trabalho seja lendo, revisando, questionando, sugerindo, discutindo ou incentivando.

RESUMO

GHIRELLI, Daniel Roberto Delvan. **Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento**. Monografia (Especialização em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

A presente pesquisa discute a relação da Tecnologia da Informação (TI) junto à Gestão do Conhecimento (GC), tendo como objetivo propor indicadores para demonstrar como as organizações têm aplicado a TI na GC. O conhecimento e a informação são fundamentais em todas as etapas de um processo de inovação, desta maneira se torna necessário que a área de informação garanta ferramentas inovadoras que auxiliem a prover a geração do conhecimento para os colaboradores organizacionais. Somente assim é possível mensurar e garantir melhorias processuais do conhecimento organizacional. A fundamentação teórica deste trabalho baseia-se nos conceitos da gestão e do conhecimento e em como a tecnologia pode auxiliar o progresso destes conceitos. Para mensurar e validar como as organizações têm tratado este assunto foi realizada uma análise qualitativa dentro dos ambientes organizacionais. A partir dos dados coletados foi possível obter uma visão do cenário exercido pelos colaboradores da área de informação, assim como o seu envolvimento junto ao conceito de prover uma ferramenta que gerencie o conhecimento. Desta maneira sugere-se a aplicação desta análise em casos similares que tenham como foco principal prover a gestão do conhecimento com ferramentas tecnológicas fornecidas pela área de informação.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento, Diferenciais Competitivos, Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

GHIRELLI, Daniel Roberto Delvan. **Information Technology in Knowledge Management**. 2015. Essay (Certificate in Information Technologic Manager) – Post-Graduate Programs in Technology, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2015.

The present research discusses the relationship of Information Technology (IT) by the Knowledge Management (KM), aiming to propose indicators to demonstrate how organizations have applied IT in the KM. Knowledge and information are critical at all stages of an innovation process, thus it is necessary that the information area ensures innovative tools that help to provide the generation of knowledge to organizational employees. Only then it is possible to measure and ensure procedural improvements of organizational knowledge. The theoretical foundation of this work is based on the concepts of management and knowledge and how technology can help the progress of these concepts. To measure and validate how organizations have handled this issue was conducted a qualitative analysis within the organizational environment. From the collected data it was possible to get a view of the scenery exercised by employees of the information area, as well as their involvement with the concept come a tool that manage knowledge. Thus it is suggested to apply this analysis in similar cases whose main focus to provide knowledge management with technological tools provided by the information area.

Keywords: Knowledge Management, Competitive Advantages, Information Technology.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequência de uso das fontes de informação.....	20
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Framework de Inteligência Organizacional	28
Figura 2 – Processo de tratamento de uma lição aprendida	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nomenclaturas para diferentes formas do conhecimento	27
Quadro 2 – Resultados dos indicadores coletados	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
1.2 PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.3.3 Delimitações da Pesquisa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 GESTÃO DE CONHECIMENTO COM AS TECNOLOGIAS.....	18
2.1.1 Frequência do uso das Fontes da Informação	20
2.1.2 Ferramentas para melhorar a utilização do Conhecimento	21
2.1.3 Utilização da Inteligência Organizacional.....	23
2.2 GESTÃO DE CONHECIMENTO ALINHADO ÀS ESTRATÉGIAS	24
2.2.1 Organização Estratégica do Conhecimento	25
2.2.2 Promoção do sucesso Organizacional com o Planejamento Estratégico	26
2.2.3 Informação como Vantagem Estratégica	25
2.3 GESTÃO DE CONHECIMENTO FRENTE À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	26
2.3.1 Busca por Inovações Tecnológicas e Competitivas	26
2.3.2 Modelos de Gestão junto a Inteligência	28
2.3.3 Levantamento de Hipóteses dos Resultados	29
2.3.4 Inteligência para obtenção de diferenciais	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	33
3.2 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	33
3.3 AVALIAÇÃO DE HIPÓTESES E DIMENSÕES PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	35
3.3.1 Diferenciais Estratégicos.....	35

3.3.2 Lições Aprendidas.....	35
3.3.3 Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento	36
3.4 VANTAGENS, DESVANTAGENS E LIMITAÇÕES	36
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1 DIFERENCIAIS ESTRATÉGICOS.....	38
4.2 LIÇÕES APRENDIDAS	39
4.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	48

1 INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) tem agregado um papel fundamental há muitos anos dentro dos ambientes das organizações. Aliado a este princípio a TI pode ser compreendida muito além processamento de dados, engenharia de software ou conjunto de hardware e software. A principal razão do crescimento nesta área deu-se, segundo relato publicado por Schreiber et al. (2002), devido a existente demanda de uma padronização tecnológica e eficiente que impacta totalmente na melhoria da qualidade e processos que são desempenhados na organização.

Embora a Gestão de Conhecimento (GC) seja útil no interior das organizações, muitas destas não possuem uma visão positiva de como efetuar uma boa integração junto à área tecnológica (PEREZ-LOPEZ e JUNQUERA, 2013). Todo o conhecimento existente em uma empresa, pessoas, processos de inovação, criação, bem como os seus departamentos existentes, partem do princípio de que faz parte de um conhecimento organizacional. Contudo, o principal ponto chave é descobrir como usufruir destes fundamentos. Muitas das organizações devem se preocupar principalmente com a análise e a organização dos dados, fazendo com que estes estejam disponíveis como informação. Por intermédio dela será possível os colaboradores analisarem uma decisão plausível sobre como a influência de fatores podem ser decorrentes de uma inovação social, política, tecnológica e organizacional.

Conforme relata Strauhs et al. (2012), o intenso acesso à Internet tem favorecido a criação de um ambiente em que as pessoas participam de redes sociais como *LinkedIn*, *Facebook*, *Google+*, entre outros – e, principalmente, realizam uma interação um com os outros através de Blogs e E-mails.

Com a utilização de ferramentas que favorecem a gestão, é possível ajustar uma estratégia que garanta um processo inovador dentro do ambiente organizacional. Por intermédio das ferramentas tecnológicas, é possível garantir a

facilidade no compartilhamento dos conhecimentos explícitos, processos aprendidos e adquiridos pelos colaboradores das organizações.

Por meio de uma pesquisa realizada por Assis (2013) é relatado que os gestores da área de informação podem adotar ações mobilizadoras para expandir a aprendizagem e desenvolver diferenciais profissionais para seus colaboradores. Desta maneira Assis (2013) relata que a adequação da TI junto a GC tende a facilitar e proporcionar o desenvolvimento do compartilhamento destes conhecimentos existentes e adquiridos na organização.

Grande parte de novos colaboradores que assumem papéis estratégicos dentro de um ambiente organizacional identificam os pontos fortes da empresa, e destacam-se frente ao mercado competitivo organizacional. O bom aproveitamento dos benefícios que a GC pode trazer a este ambiente, garantem uma vantagem competitiva frente ao mercado que a organização atua. Basta que os colaboradores, bem como os responsáveis da área tecnológica, adotem em sua cultura organizacional, o compartilhamento do conhecimento. De acordo com Bukowitz e Williams (2002), a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar valor para o cliente.

Para Bukowitz e Williams (2002) a maioria das ferramentas tecnológicas auxiliam à GC, reúnem e, principalmente, proporcionam uma base necessária para que seja possível a análise das experiências adquiridas. As possíveis informações prestam auxílio às ações e práticas de criação de processos gerenciais competitivos realizadas pelos colaboradores.

Ferramentas tecnológicas como: portais de intranet, portais corporativos, softwares de gestão de documentos (GED), internet, e-mails, entre outros – tendem a prestar um grande auxílio para que se alcance uma possível organização processual do conhecimento. Com as informações armazenadas, de maneira organizada e de fácil acesso, os colaboradores conseguem analisar suas decisões e garantir práticas que poderão criar diferenciais para a organização como um todo. “O sucesso das ações desse gerenciamento depende do compromisso dos gestores e do alinhamento dessas ações com as questões

estratégicas da organização para que as práticas produzam os resultados esperados.” (STRAUHS et al, 2012, p.57).

Desta forma, a presente pesquisa tem por objetivo propor indicadores para demonstrar como as organizações têm aplicado a TI na GC, bem como em quais ambientes ela tem se tornado útil. Estes indicadores foram obtidos através da resposta de um questionário no qual foram respondidos preferencialmente por gestores da área tecnológica.

Para garantir a relevância deste estudo, o embasamento teórico apresenta conceitos de TI aplicados a GC. Estes conceitos têm como objetivo demonstrar os estudos similares que possam proporcionar ferramentas que garantam uma boa gestão das informações, conhecimentos e conceitos que proporcionem melhorias processuais visando diferenciais competitivos, estratégicos e um melhor aprendizado organizacional.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o principal desafio a ser alcançado pelas organizações é garantir que o compartilhamento do conhecimento adquirido por seus colaboradores esteja sendo compartilhado e aproveitado de maneira lucrativa na organização. O principal diferencial que uma organização pode proporcionar ao mercado competitivo, é a garantia da valorização no conhecimento adquirido por seus colaboradores. É fundamental que os conhecimentos apreendidos estejam sempre organizados em uma ferramenta tecnológica para que os colaboradores a utilizem e a mantenham atualizadas. No entanto, de nada adiantará uma boa estrutura tecnológica se o processo cultural da organização não tem como base a gestão e a inovação compartilhada de seu conhecimento.

Assim, espera-se que a contribuição desta pesquisa com a proposta de levantar indicadores de como a TI tem sido aplicado na GC garanta uma visão diferencial as organizações que estão em busca de inovações e novos direcionais estratégicos.

1.1 JUSTIFICATIVA

A Gestão do Conhecimento (GC) tem propiciado inúmeras possibilidades de criação, inovação, identificação, renovação e aplicação de novos conceitos dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores das organizações. Estes conhecimentos permitem uma aplicação estratégica dentro e fora do ambiente organizacional vivenciado atualmente.

É essencial que a implementação de sistemas e ferramentas tecnológicas de qualidade sejam desenvolvidas de maneira a apoiar o intuito de comunicação e a geração de troca de conhecimentos adquiridos pelos colaboradores dentro do ambiente organizacional. Com a implementação de ferramentas que auxiliem o modelo cultural de compartilhamento do conhecimento, cabe aos gestores fomentar a criação de comunidades de trabalho e a aplicação destas ferramentas no cotidiano vivenciado. Esta pesquisa visa contribuir para a sociedade e para o ambiente organizacional, com os indicadores que representam como a TI pode ser aplicada na GC. Ainda, os dados podem possibilitar a tomada de decisões para os profissionais que desejam implantar sistemas de informação para melhoria dos processos de GC na empresa e a condução ou participação em projetos estratégicos envolvendo a área tecnológica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

1.2 PROBLEMA

As organizações buscam maneiras que garantam uma inovação contínua e ferramentas que proporcionem diferenciais competitivos estratégicos aos seus produtos. A Tecnologia da Informação (TI) pode auxiliar esta comunicação facilitando a geração do conhecimento e a troca de experiências entre os colaboradores que exerçam um papel estratégico dentro da organização.

Para Drucker (1997), o conhecimento é o principal recurso das organizações, e, portanto, garantir que haja investimentos nesta área é essencial para que se promova o sucesso para que organização se torne, cada vez mais, um fator determinante e competitivo no mercado em que atua.

De acordo com Mendes (2005), a infraestrutura tecnológica deverá proporcionar segurança, disponibilidade, acessibilidade e rapidez ao conhecimento, pois constitui um dos pilares essenciais na implementação das iniciativas de gestão de conhecimento no âmbito organizacional.

Os atuais ambientes das organizações necessitam cada vez mais da implementação e a criação de ferramentas tecnológicas que apoiem sua comunicação empresarial. A TI serve como ferramenta facilitadora deste processo. Estas ferramentas inovadoras devem de garantir a troca de experiências e lições adquiridas pelos colaboradores das organizações. Por meio destas informações é que as organizações poderão proporcionar novos diferenciais e norteadores competitivos perante ao mercado. A formulação de estratégias está diretamente ligada ao desenvolvimento contínuo e duradouro do conhecimento coletivo. O apoio das ferramentas tecnológicas facilita o compartilhamento de problemas, regras de negócios, novas perspectivas, soluções e ideias vivenciadas pelos colaboradores. Por intermédio destas informações, as organizações poderão adotar inovações e diferenciais competitivos.

Assim, a falta de indicadores que demonstrem como tem sido a aplicação da TI na GC, dificulta a tomada de decisão quanto à melhoria dos processos de GC na empresa. O que torna relevante a questão de pesquisa:

Como os indicadores de TI podem contribuir com as organizações que querem aplicar a TI na GC?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral proposto por esta pesquisa é verificar com o uso de indicadores como a Tecnologia da Informação (TI) tem sido aplicada na Gestão do Conhecimento (GC) dentro dos ambientes das organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa estabeleceram-se os seguintes pontos a serem atingidos nestes objetivos específicos:

- a) Identificar um conjunto de empresas que adotem as práticas GC;
- b) Mapear as ferramentas de TI para o compartilhamento de informações organizacionais;
- c) Elaborar uma estrutura de referência com indicadores de como é a aplicação da TI na GC;

1.3.3 Delimitações da Pesquisa

Esta pesquisa se delimita a propor indicadores de como a Tecnologia da Informação (TI) está alinhada junto a Gestão do Conhecimento (GC). Estes indicadores serão ofertados através de um questionário que deverá ser respondido, preferencialmente por gestores da área de tecnologia, de organizações que se disponibilizarem a tal ação. Quanto à evolução da TI alinhada a GC não se fará aprofundamento deste, mantendo apenas o foco em disponibilizar fundamentos que contemplem a ideia central desta pesquisa tais

como: a frequência do uso de fontes de informação, ferramentas que melhorem a utilização do conhecimento, como promover o conhecimento como uma vantagem competitiva, modelos de gestão junto à inteligência, levantamento de hipóteses para obtenção de novos resultados e o uso da inteligência para obtenção de diferenciais estratégicos competitivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE CONHECIMENTO COM AS TECNOLOGIAS

Perez-Lopez e Junquera (2013) relatam que nas últimas décadas houve um crescimento exponencial com relação à Gestão do Conhecimento (GC) e a utilização das ferramentas da Tecnologia da Informação (TI) nela inclusas. Segundo artigo publicado por Perez-Lopez e Junquera (2013) é informado que ainda não está claro como a relação entre as competências TI e GC funcionam. Em estudo empírico efetuado em 162 empresas espanholas, é detalhado pelas autoras, como é o processo de GC, onde para as autoras, é explícito o grande interesse na relação destes dois assuntos, contudo não são analisados os efeitos que penalizam principalmente a área TI.

Segundo Salcedo (2011) o desafio para gerenciar o conhecimento é durante a fase de criação ou evolução do conhecimento na organização, muitas organizações se preocupam como será a coleta das informações e como podem gerar conhecimento, contudo acabam esquecendo onde, e qual metodologia será utilizada para guardar estas informações. A GC administrada pode proporcionar uma viabilidade no cotidiano dos funcionários das organizações. Tendo informações de auxílio centralizadas e padronizadas, as organizações aperfeiçoam o tempo na resolução de seus problemas, o que por sua vez traz ganhos em seus planos estratégicos.

Para Salcedo (2011), muitas organizações desenvolvem e utilizam sistemas de gerenciamento de conhecimento que efetuam a integração com seus ambientes. Entretanto estes sistemas possuem muitas limitações de interface, os quais acabam prejudicando a relação usuário-sistema. A utilização errônea ou descontinuidade de ferramentas tecnológicas que fazem a interação com a GC pode prejudicar os planos estratégicos organizacionais, por este motivo devem ser bem administrados para serem ferramentas essenciais nos ambientes das organizacionais.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008) a GC é a administração dos ativos de conhecimento das organizações que permitem saber o que ela sabe e demonstrar o que ela é. Neste contexto, a TI deve prover sustâncias para que o conceito da GC consiga proporcionar um novo conjunto de boas práticas nas organizações.

Possibilitar que as informações organizacionais e os conhecimentos adquiridos por seus colaboradores estejam disponibilizados de maneira que seu acesso seja digital, ágil e eficaz é o ponto chave na implementação da GC. Senge (1997) observa que as transformações no ambiente econômico e os avanços tecnológicos trouxeram uma inversão no valor dos insumos da produção, sendo o conhecimento atualmente como o único recurso que gera verdadeira vantagem competitiva para as organizações.

Com a utilização de ferramentas, a TI pode providenciar os meios necessários para que haja a criação do conhecimento organizacional. Para fornecer apoio a GC, as áreas tecnológicas enfrentam inúmeros desafios, dentre eles, a falta de ferramentas tecnológicas disponibilizadas pelas organizações, o pouco incentivo quanto ao compartilhamento de informações pelos gestores e o baixo aproveitamento dos colaboradores em informações organizacionais disponibilizadas eletronicamente.

Para Nonaka e Takeuchi (1977) o mercado competitivo tem buscado empresas inovadoras, sejam elas na parte tecnológica, ou até mesmo na questão processual. Diferenciais competitivos exercidos dentro de um ambiente organizacional têm garantido uma ampla vantagem junto ao mercado competitivo. Nonaka e Takeuchi (1977) informam que é necessária uma constante atualização tecnológica e processual por parte dos colaboradores das organizações. Conhecimento tático é a base para ação e, assim, é a fonte necessária para a inovação contínua e a conseqüente competitividade organizacional. (NONAKA e TAKEUCHI, 1977).

2.1.1 Frequência do uso das Fontes da Informação

No cenário global em que as organizações estão inseridas, a busca pelo conhecimento atrelado a Tecnologia da Informação (TI), tende a expandir cada vez mais. Contudo para que se obtenha sucesso nesta integração é necessário que os responsáveis sejam apoiados por ferramentas tecnológicas interligadas com a comunicação.

Rodrigues e Blattmann (2014) complementam esta ideia com uma pesquisa realizada no início do segundo semestre de 2014 na organização governamental Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Sudeste e Sul (CEPSUL). Concluem que o armazenamento destas informações deve de ser feito por ferramentas de compartilhamento, colaboração (redes sociais) e também gerenciais. O principal objetivo é a necessidade de um novo ambiente cultural, cujo foco principal são os comportamentos informacionais sendo compartilhados e consolidados.

Conforme a Tabela 1, de modo geral, a fonte de informação mais utilizada pelos pesquisadores do CEPSUL são os colegas de trabalho (90,9%) e apenas 9,1% indicam ter, às vezes, este contato. Outras fontes como a Internet, E-mails e Legislações específicas contemplam 81,8% da pesquisa. Esta análise, trouxe, na visão dos autores, grandes melhorias organizacionais e processuais, uma vez que o levantamento ocasionou uma melhoria nos pontos fracos exercidos pela organização quanto às fontes de informações utilizadas por seus colaboradores.

Tabela 1 – Frequência de uso das fontes de informação

Fontes de Informação		Frequentemente		As vezes		Nunca	
		N.	%	N.	%	N.	%
1º	Conversas com colega de trabalho	1	90,9	1	9,1	-	0,0
2º	Internet	9	81,8	2	18,2	-	0,0
2º	Legislações específicas	9	81,8	1	9,1	1	9,1
2º	E-mails	9	81,8	1	9,1	1	9,1
3º	Telefone	8	72,7	2	18,2	1	9,1
3º	Intranet	8	72,7	2	18,2	1	9,1
3º	Ferramentas de busca	8	72,7	2	18,2	1	9,1
3º	Chefe imediato	8	72,7	1	9,1	2	18,2

Fonte: RODRIGUES e BLATTMANN (2014).

Nota-se que há a necessidade da implementação da TI nos ambientes organizacionais contemporâneos, pois com o armazenamento das informações vivenciadas pelos colaboradores é possível uma melhor gestão e aproveitamento do conhecimento organizacional. Com a utilização destas ferramentas tecnológicas é possível que se tenha uma maior qualificação e capacitação dos colaboradores na organização.

2.1.2 Ferramentas para melhorar a utilização do Conhecimento

Tapscott (2000) relata que muitas das organizações já estão se adaptando a várias tecnologias facilitadoras que auxiliam no processo de aprendizagem e principalmente do compartilhamento de conhecimentos. Uma das grandes ferramentas disponíveis para auxílio aos colaboradores é a Intranet, no qual se tornou um caminho aberto ao suporte tecnológico, além de mais eficiente para a aprendizagem das regras de negócio de uma organização. O autor informa que um capital intelectual pode ser dividido em até três formas e lugares distintos, os quais pode se designar como os seguintes pontos:

- Na forma de conhecimento dentro da cabeça de cada pessoa;
- Na forma de conhecimento adicional, onde é gerado no relacionamento e compartilhamento de conhecimento entre as pessoas;
- Na forma de conhecimento digital, livros, jornais e revistas;

Tapscott (2000) complementa que o uso de Portais de Internet e Intranet têm permitido os colaboradores das organizações, estabelecerem contatos, compartilharem seus conhecimentos e até se relacionarem uns com os outros, independente da distância. A Internet permite que boa parte deste conhecimento

seja disponibilizado pelos colaboradores de forma livre e de fácil comunicação a qualquer pessoa que tenha acesso a tal ferramenta tecnológica. Com isto, Tapscott (2000) descreve que o conhecimento produzido pelos colaboradores das organizações e a disponibilização de várias ferramentas de acesso por meio da Internet e Intranet, podem gerar um aumento exponencial no diferencial da organização como um todo.

A cada dia, o foco da utilização dos computadores tem abrangido novas ferramentas oferecidas pelo mercado. Com o crescimento do uso das redes Internet e Intranet, o computador passou de um simples equipamento de correção de documentos e cálculos, para uma ferramenta de comunicação e compartilhamento de informações entre as pessoas, o que está gerando um ambiente organizacional mais colaborativo e integrado.

Joia (2000) relata, que estão sendo projetadas e desenvolvidas várias ferramentas que trarão benefícios aos colaboradores organizacionais, tais como:

- Permitir o trabalho concorrente de diferentes pessoas no mesmo documento;
- Permitir o acompanhamento inteligente de mensagens e documentos dentro de um processo produtivo;
- Ajudar os empregados a, de forma integrada, ver e manipular informações de modo mais eficiente;

Joia (2000) expõe que a evolução da tecnologia nos ambientes organizacionais se deve a necessidade de que as organizações se mantenham atualizadas, e principalmente, se tornem adaptáveis, ágeis e flexíveis. Neste sentido, é imprescindível de que seja realizada uma reestruturação e revitalização dos processos e estruturas que são empregadas dentro dos ambientes organizacionais.

Candido e Araujo (2003) informam que tendo como base a Tecnologia da Informação, é possível garantir um mecanismo de funcionamento de suporte para que haja a implementação de modelos gerenciais e estratégicos na gestão da organização. Segundo Candido e Araujo (2003), as principais ferramentas que

viabilizam a Gestão do Conhecimento são: videoconferência, *groupware*, base de dados on-line, CD-ROMs, grupos de discussão, Internet, Intranet, *data warehouse* e/ou *data mining* e o gerenciamento de documentos eletrônicos (GED). Fazendo um uso adequado destas ferramentas, é possível que a organização garanta qualidade aos interesses e objetivos que devem ser alcançados dentro do ambiente interno e externo de trabalho organizacional.

2.1.3 Utilização da Inteligência Organizacional

Segundo Joia (2000), o primeiro passo que deve ser seguido pelas organizações e seus colaboradores, para proporcionar inteligência tecnológica organizacional, é permitir um compartilhamento de dados e informações em tempo real. Para isso, existem vários tipos de ferramentas, contudo, existe uma falha quanto à estruturação destas tecnologias, embora alguns avanços tenham sido feitos, a criação do conhecimento organizacional é o maior problema enfrentado nos complexos empreendimentos desenvolvidos pelas organizações. O autor explica que a habilidade de adquirir conhecimento em coisas novas é fundamental, mas o obstáculo enfrentado é quanto a habilidade de desaprender o que foi aprendido ou que está desatualizado para com os processos dentro da organização.

Borges, Parisi e Gil (2005) afirmam que a Tecnologia da Informação (TI) tem evoluído cada vez mais no conceito de comunicação. Já se foi à época que a TI tinha seu foco em apenas hardware e software. Muitos dos processos estratégicos que são executados nas organizações, já estão sendo repassados para avaliação e sugestão da TI. Os autores alegam que o principal motivo das organizações utilizarem a TI como foco em seus projetos, é a busca de vantagens competitivas para com o mercado, contudo nem sempre é estabelecida uma metodologia correta pelos gestores de TI, no qual acaba impactando na parte de Controle Geral (Controladoria) da organização.

No cenário vivenciado, a TI aliada a uma boa gestão pode ser considerada essencialmente como um fator de sobrevivência na empresa. A Gestão de Conhecimento (GC) está totalmente ligada ao fator de sucesso na tomada de decisões dentro de um ambiente organizacional. Este fator tende a aumentar na interação da TI com a GC.

2.2 GESTÃO DE CONHECIMENTO ALINHADO ÀS ESTRATÉGIAS

Para Rossetti e Morales (2007), sob o ponto de vista da valorização do conhecimento dos funcionários de uma organização, relatam que muitas literaturas e artigos têm beneficiado o relacionamento da TI com a GC. Praticamente todas as pesquisas relacionadas a este assunto, estabelecem foco na informação e conhecimento como sendo um bem de maior valor no mercado atual.

“Muitas das organizações têm refletido como algumas estratégias podem ser implantadas em modelos gerenciados baseados especialmente no conhecimento.” (traduzido de MUKHERJI e MUKHERJI, 2003, p.1).

Segundo Rossetti e Morales (2007), a importância da GC é percebida no aumento exponencial de pesquisas sobre o assunto, contudo, ainda existe um grande desequilíbrio entre as pesquisas teóricas e empíricas, que acabam promovendo hipóteses acadêmicas que demonstram que a GC faz uma diferença no desempenho organizacional. Os autores enfatizam que os gestores desempenham um papel fundamental, e que devem se atentar, principalmente, ao contexto estratégico organizacional, focando sempre nas melhorias e na interação da TI junto a GC.

2.2.1 Organização Estratégica do Conhecimento

Um dos pontos fundamentais, no sistema organizacional, é a organização do conhecimento adquirido por seus colaboradores, portanto, o acesso a tais informações não podem estar de forma desorganizada e inacessível na organização. North (2010) relata que gerenciar uma organização orientada ao conhecimento significa empregar o recurso “saber” para aumentar a eficiência e renovar a qualidade, gerando novos “saberes” com base nas informações e transformando estes em vantagens competitivas e sustentáveis. North (2010) afirma que o recurso da sabedoria dos colaboradores aumenta exponencialmente, se empregado dentro da organização, à eficiência, e na qualidade dos serviços e processos que são realizados.

No ambiente organizacional, a semelhança de serviços prestados tem se tornado cada vez mais frequente, com isto, é necessário que cada organização tenha um diferencial significativo a evidenciar. Para North (2010) colaboradores que possuem um vasto conhecimento de como é a regra de negócio exercida pela organização, facilitam o processo da Gestão do Conhecimento dentro das organizações.

2.2.3 Informação como Vantagem Estratégica

Com uma grande demanda no avanço tecnológico a TI se tornou um instrumento facilitador na rápida mobilidade do conhecimento, que é adquirido e, principalmente, repassado no interior e exterior das organizações. Moura e Campanholo (2006) justificam esta observação, com o avanço da tecnologia e nas práticas de gestão organizacional. Na visão dos autores, as organizações que não possuem ampla visão desta interação, podem perder grande competitividade no mercado, além causar futuros gargalos no crescimento do conhecimento desempenhado pelos seus representantes. Com uma gestão eficaz, aliada a TI, é

possível uma organização construir um bom posicionamento perante o mercado em que atua, além disto, podem estabelecer respostas articuladas para as estratégias e demandas que lhe forem apresentadas.

2.2.2 Promoção do sucesso Organizacional com o Planejamento Estratégico

Segundo Kich e Pereira (2014), quando ligado à estratégia, um planejamento idealizado é um aliado que merece destaque para as organizações. O planejamento estratégico une todos os níveis hierárquicos de uma empresa. Utiliza o recurso primordial do conhecimento dos profissionais da empresa e por meio desta união é possível desenvolver um estratagema organizacional que promove o sucesso em equipe para a organização.

Contudo, Kich e Pereira (2014) afirmam que as noções de estratégia estão sob “ataque” por uma série de representantes do regime educacional e empresarial. Existe a necessidade de buscar novos enfoques para a melhoria das noções estratégicas fundamentais utilizando primordialmente o conhecimento organizacional. Vale destacar que existe um crescimento admirável quanto ao assunto de planejamento estratégico, contudo, muitas das organizações ainda não sabem a melhor maneira em como aproveitar desta ferramenta em seus ambientes.

2.3 GESTÃO DE CONHECIMENTO FRENTE À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

2.3.1 Busca por Inovações Tecnológicas e Competitivas

Canongia, Santos e Santos (2004) comentam que a capacidade de garantir uma inovação e a percepção da Gestão da Inovação (GI) se tornou um ponto essencial nos ambientes organizacionais. Assegurar a busca por inovações que

proporcionam novas direções de mercados e uma expansão de produto para o crescimento econômico é fundamental para a sobrevivência das organizações. Segundo os autores, a inteligência competitiva é um instrumento geralmente utilizado pelas organizações com o objetivo de identificar, coletar, sistematizar e principalmente, interpretar informações relevantes sobre o seu ambiente concorrencial. O entendimento da GC atrelada a GI pode ser denominado por diferentes nomenclaturas para diferentes formas, onde o conhecimento se manifesta e circula. Com base em Sveiby (1998), Stewart (1998) e Edvinsson (1998), Canongia, Santos e Santos (2004) foi descrito no Quadro 1, as nomenclaturas utilizadas para as formas do conhecimento.

Quadro 1 – Nomenclaturas para diferentes formas do conhecimento

Formas do conhecimento	Sveiby	Stewart	Edvinsson
Patentes, marcas, tecnologias, modelos, processos e conceitos organizacionais.	Estrutura interna	Capital estrutural	Capital organizacional
Capacidade individual – habilidades, experiências, talentos, conhecimentos táticos.	Competências	Capital humano	Capital humano
Relações com clientes, parceiros, fornecedores, imagem da organização.	Estrutura interna	Capital estrutural	Capital organizacional

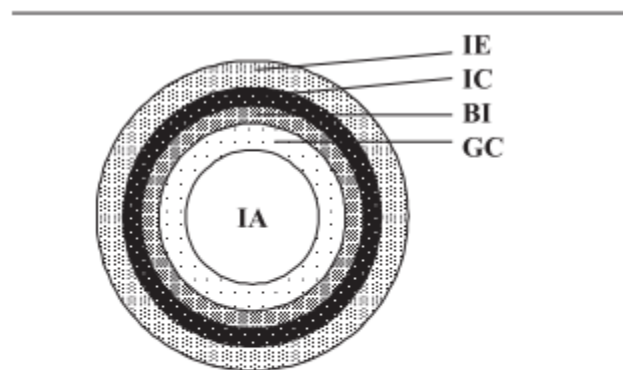
Fonte: CANONGIA, SANTOS e SANTOS (2004)

Para Canongia, Santos e Santos (2004), é possível analisar as formas de conhecimentos agrupadas. Podem ser denominadas como: Estrutura interna, Capital humano, Capital organizacional e Competências, tais nomenclaturas variam conforme opinião de cada autor. Os autores relatam que as organizações devem aplicar os métodos e técnicas corretas sobre cada forma de conhecimento para estimular e justificar a cooperação entre os colaboradores, garantir a evolução do ambiente organizacional como um todo, e especialmente, uma busca pela inovação tecnológica e competitividade.

2.3.2 Modelos de Gestão junto a Inteligência

A ligação direta entre a Gestão do Conhecimento (GC) e a Inteligência Competitiva (IC) tem sido observada pelas organizações de maneira fundamental. A IC tem se beneficiado dos avanços ocorridos na infraestrutura tecnológica e principalmente da elevação do conceito e a aplicação da GC. O principal diferencial que a IC pode proporcionar, é a demonstração de apontamentos de processos organizacionais fracos exercidos internamente, que são executados de maneira forte por seus concorrentes.

Segundo Capuano (2009) as organizações visam a consolidação dos conceitos de *Business Intelligence (BI)*, GC e IC na mesma ferramenta (*framework*) de Gestão da Informação e do Conhecimento. Esta junção é denominada por Liebowitz (2006) como: Inteligência Estratégica (IE). Observa-se na Figura 1, como são as camadas que antecedem o processo de IE.



Legenda:

IE – Inteligência Estratégica; IC – Inteligência Competitiva;
 BI – *Business Intelligence*; GC – Gestão do Conhecimento;
 IA – Inteligência Artificial.

Figura 1 – Framework de Inteligência Organizacional

Fonte: CAPUANO (2009)

Neste modelo, é possível visualizar onde ocorre cada tipo de atividade dentro de um ambiente organizacional, partindo do simples ponto da computação

eletrônica, no qual é Inteligência Artificial, até a própria prática da IC e IE no ambiente interno e externo da organização. Para que se obtenha um diferencial competitivo, é necessário que a GC e a IC compartilhem dos mesmos direcionais estratégicos, teóricos e infraestrutura tecnológica.

Logo, Capuano (2009) relata os fatores fundamentais para que se garanta o sucesso da GC e IC, se resumem em:

- Adesão aos objetivos estratégicos da empresa;
- Mudança cultural;
- Implementação de processos formais e informais;
- Envolvimento de profissionais altamente qualificados;
- Uso de Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Governança bem articulada e estruturada;

Com estes fatores é possível uma visão de que a interação da GC junto a IC pode ser realizada por qualquer tipo de empresa organizacional, seja ela de porte micro, pequeno, médio, médio-grande, grande, independente do ramo de atividade, ou finalidade a que se destina. Seguindo estes fatores fundamentais e desconsiderando o tempo, mínimo ou máximo, levado para que as mudanças culturais se encaixem no eixo da GC, é possível uma melhora gradual nos processos e estratégias organizacionais.

2.3.3 Levantamento de Hipóteses dos Resultados

Strauhs et al. (2012) relata que é importante uma análise dos pontos fortes e fracos, ou seja, dos sucessos e fracassos que ocorrem dentro do ambiente organizacional. Para que se faça uma melhoria nos processos organizacionais, é necessário levantar as hipóteses dos resultados esperados (incluindo os objetivos que não foram atingidos). Para os autores, é possível uma análise com o foco na adoção de melhores medidas nos processos organizacionais. Percebem que feita

a análise, para a adoção de medidas de melhorias nos processos, existe o passo da disseminação do conhecimento, que tem como base os resultados identificados como não satisfatórios e os resultados de boas práticas.

Conforme a Figura 2 formulada por Sá e Bassani (2010) é possível visualizar os principais elementos para que se tenha uma boa implementação destas boas práticas na organização.



Figura 2 – Processo de tratamento de uma lição aprendida

Fonte: SÁ e BASSANI (2010)

Para Sá e Bassani (2010), os quatro elementos principais que envolvem o processo de boas práticas se resumem à: captura de informação por meio de processos estruturados, na assertividade e aplicabilidade das lições que são submetidas na organização, no armazenamento das informações em um banco de dados eletrônico. Por fim, as lições devem ser distribuídas e utilizadas pelos colaboradores para que percebam as vantagens do acesso às experiências vivenciadas pela equipe em situações diversas.

Para Strauhs et al. (2012), a busca pela inovação tem sido um dos principais pontos a serem conquistados pelas organizações, contudo, o essencial é a necessidade de uma melhoria processual dentro da organização. Informações bem armazenadas, e de fácil acesso, auxiliam a tomada de decisões estratégicas que se tornam mais eficazes e ágeis. Basta a conscientização e mudança cultural

dos colaboradores na utilização destes recursos disponibilizados pela organização.

2.3.4 Inteligência para obtenção de diferenciais

Para Reginato e Gracioli (2012) a Inteligência Competitiva (IC) é definida como um processo de busca de informação e conhecimento, no qual resultará em uma formulação estratégica. Reginato e Gracioli (2012) ainda comentam que é extremamente importante que os cargos de alta administração passem a adotar a IC como esforço a ser cumprido por seus colaboradores, contudo é necessário continuamente capacitar e garantir que estes colaboradores tenham o consentimento necessário para a utilização adequada destas estratégias.

Reginato e Gracioli (2012) aplicam a uma indústria moveleira, no estado do Rio Grande do Sul, uma análise para investigar a concorrência na obtenção de informações que garantam diferenciais competitivos no mercado. A captação de informações, dispersas num processo sistêmico, legais e públicas, garante uma melhor tomada de decisões estratégicas, além da obtenção de informações pertinentes, úteis e críticas para o funcionamento adequado ao cenário vivenciado pela organização

A IC além de proporcionar o acesso a informações antecipadamente, consegue fornecer condições para contramedidas na melhoria da imagem e dos recursos patrimoniais da organização. Uma empresa com o conhecimento de quais serviços estão sendo prestados por seus concorrentes e sabendo como utilizar estas informações, com o apoio de seus colaboradores, alcança o objetivo da IC (REGINATO e GRACIOLI, 2012). Por fim, os autores relatam que a estruturação da organização pode ser visualizada como um sistema aberto, com ambientes essenciais que assegurem a sobrevivência da mesma como um todo.

Moresi (2001) informa que através do desenvolvimento da Inteligência Organizacional (IO), que tem por como objetivo validar e verificar quais os pontos

fortes e fracos dos concorrentes, a organização consegue garantir uma monitoração ambiental. Para ele, a coleta de informações do conhecimento podem ser transformadas em possibilidades de perceber as ameaças e oportunidades em suas ações posteriores. Observa, ainda, que o desenvolvimento da IO exerce um papel fundamental que permite à organização alcançar os desafios dos componentes ambientais. No momento em que a IO apoia-se na criação do conhecimento, ela acaba sendo potencializada pelo próprio aprendizado realizado por seus colaboradores.

Para Moresi (2001) isso resulta na geração de novas condições que permitirão a inovação da inteligência no ambiente organizacional. Como ponto principal, há a garantia de adaptação da organização à dinâmica e complexidade das condições de seus ambientes.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi conduzida principalmente aos gestores responsáveis pela área de tecnologia das organizações. Junto a cada um destes gestores se deu a aplicação de um questionário, formulado pelo autor, no qual proporcionou possíveis indicadores e informações relevantes que demonstram uma visão da evolução da Tecnologia da Informação (TI) na Gestão do Conhecimento dentro dos ambientes organizacionais. As respostas destes questionários foram realizadas de maneira imparcial, levando em conta as informações e posicionamentos descritos através da experiência que os profissionais da área de TI das organizações têm adquirido.

3.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Foi formulado um questionário e disponibilizado para preenchimento de 2 maneiras: física (Anexo 1) e digital (Anexo 2). Para a formulação deste questionário, foi utilizado o referencial teórico formulando-se 5 perguntas, que por escopo abordar 3 dimensões de indicadores: Diferenciais Estratégicos, Lições Aprendidas e TI aplicada a GC. A coleta dos dados para análise dos indicadores foi em conformidade a Proteção das Informações Confidenciais (Lei Nº 9.279), que mantém a proteção, a confidencialidade das informações e uso exclusivo para pesquisa.

3.2 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois proporciona uma direção ao longo do seu desenvolvimento. Além disso, conforme Mattar (1999), não visa enumerar ou medir eventos e não emprega instrumentos estatísticos para

análise dos dados. Mattar (1999) conclui que o foco da pesquisa qualitativa deve ser amplo e parte de uma perspectiva diferenciada das pesquisas classificadas como quantitativas.

Para Godoy (1995) as pesquisas qualitativas devem expor as seguintes características:

- Avaliar os processos e não somente os efeitos e produtos que são exercidos pela organização;
- Ter como objetivo que as pessoas expressarão as qualidades que dão às coisas e à vida;
- Certificar que a pesquisa seja exploratória;
- Possuir um ambiente natural com origem de informações diretas onde o pesquisador servirá como um instrumento para que se tenha sucesso na análise dos dados coletados;

Nesta pesquisa formulou-se a aplicação de um estudo de caso para confrontar as respostas dos questionários com base no referencial teórico. Este estudo de caso proporcionou a criação de 3 dimensões, os quais são: Diferenciais Estratégicos, Lições Aprendidas e TI aplicada a GC. Através destas dimensões foi possível demonstrar um resumo da análise obtida sob os questionários respondidos.

O estudo de caso, para Yin (1994), é um modelo estratégico de pesquisa que complementa o método qualitativo, geralmente, tem como objetivo aprofundar uma unidade individual. Através do estudo de caso é possível responder questionamentos que não tem muito controle sobre o fenômeno a ser esclarecido e/ou estudado. Segundo Yin (1994) o estudo de caso é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o 'como' e o 'por que' de acontecimentos atuais (contemporâneos) sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle.

3.3 AVALIAÇÃO DE HIPÓTESES E DIMENSÕES PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para avaliação dos dados coletados foi formulada 3 dimensões observando os seguintes elementos:

3.3.1 Diferenciais Estratégicos

Com as respostas das perguntas de número 02, 03 e 05 do questionário, é possível obter uma visão de possíveis diferenciais estratégicos empregados para a Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações. O objetivo desta dimensão é analisar através dos respondentes, como está sendo empregado a Tecnologia da Informação na GC para a obtenção de diferenciais competitivos e estratégicos. Nesta dimensão serão focadas respostas que estejam próximas ao referencial teórico de como pode ser aproveitado a GC para obtenção da Inteligência Competitiva.

3.3.2 Lições Aprendidas

Através das perguntas de número 01 e 02 do questionário, é possível visualizar como está o aproveitamento e a estruturação do conhecimento dentro do ambiente das organizações. Nesta dimensão é possível visualizar qual a aplicabilidade deste conhecimento, onde o aproveitamento do conhecimento está sendo submetidos na organização e se está sendo realizada alguma prática para a coleta de informações do conhecimento por meio de um processo estruturado dentro das organizações.

3.3.3 Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento

Com as perguntas de número 03, 04 e 05 do questionário, é possível verificar como a Tecnologia da Informação está sendo utilizada como ferramenta para a Gestão do Conhecimento dentro das organizações. Foi verificado quais ferramentas predominam dentro das organizações e qual a aplicabilidade destas ferramentas disponibilizadas pelas organizações dentro de seus ambientes organizacionais.

3.4 VANTAGENS, DESVANTAGENS E LIMITAÇÕES

Com as dimensões estabelecidas foi possível centralizar cada pergunta do questionário conforme as características de sua dimensão apresentada na fundamentação teórica desta pesquisa. Estas dimensões foram construídas para proporcionar uma comparação do referencial teórico versus os dados respondidos nos questionários coletados. Tendo as dimensões estabelecidas proporcionou-se, no momento da análise dos dados coletados, maior agilidade e eficácia nos resultados desta pesquisa.

No momento da coleta dos dados junto a algumas organizações, se obteve uma limitação quanto à confidencialidade das informações que seriam preenchidas no questionário físico. Para garantir que não existisse nenhum problema junto à organização, foi formulado pelo autor, um questionário que pode ser respondido de maneira digital. Conforme Anexo 2, o autor formulou este questionário de maneira semelhante ao modelo físico, contudo, nele não é solicitado as informações pessoais ou empresariais, no qual garantem assim, a preservação, de forma anônima, da imagem e informações preenchidas pelo respondente.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados permitiram obter indicadores que complementam as dimensões desta pesquisa. A aplicação do questionário foi realizada em 22 organizações (respondentes), que por questões de confidencialidade não terão seus nomes citados. Observou-se, como ilustrado no Quadro 2, as dimensões estipuladas para análise desta pesquisa.

Quadro 2 – Resultados dos indicadores coletados

Dimensões	Resultados dos indicadores
Diferenciais Estratégicos	A Gestão do Conhecimento: auxilia os colaboradores no entendimento dos processos da organização; Garante informações bem estruturadas nas tomadas de decisão; Proporciona uma maior clareza quanto ao papel e processos exercidos pela organização; Aumenta a eficiência processual da organização; Auxilia na busca de novos enfoques estratégicos;
Lições Aprendidas	Informações do conhecimento devem estar estruturadas e mapeadas; Realizar a captura de lições aprendidas (boas práticas) em cada ambiente da organização é fundamental; Com uma boa documentação a possibilidade da disseminação do conhecimento diminui com a rotatividade dos recursos humanos; As informações devem ser utilizadas e atualizadas constantemente pelos colaboradores;
Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento	A Tecnologia da Informação (TI): proporciona maior comunicação dos usuários com a disponibilização de ferramentas como: Intranet, Internet, E-mail, Wikipédia, Comunidades de relacionamento – entre outros; Sem o uso da TI o trabalho de gerenciamento do conhecimento exige muito esforço dos colaboradores; A TI consegue disponibilizar ferramentas que possibilitam uma boa experiência junto à geração do conhecimento no ambiente cultural da organização; A TI deve desempenhar um papel de facilitador na GC;

Fonte: O Autor (2015)

Com os resultados dos indicadores coletados, foi possível realizar uma análise de como está o aproveitamento do conhecimento organizacional para a obtenção de novas estratégias, qual o papel e ferramentas a Tecnologia da Informação pode proporcionar para melhorar a Gestão do Conhecimento e como a

aplicação de lições aprendidas (boas práticas) tem gerado um conhecimento dentro do ambiente organizacional.

4.1 DIFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Através dos resultados dos indicadores obtidos foi possível verificar que grande parte dos respondentes tem como objetivo a busca da documentação do conhecimento para obtenção de maior clareza, eficácia em seus processos e principalmente, garantir que seus colaboradores usem o conhecimento para proporcionar ideias e diferenciais estratégicos para a organização. North (2010) indica que o recurso do “saber” aumenta exponencialmente a eficiência e qualidade dos serviços e processos organizacionais. Para North (2010) a repetitividade na execução de processos tem se tornado cada vez mais frequente e assim é necessário que a Tecnologia da Informação, aliada a Gestão do Conhecimento entre como uma ferramenta facilitadora e proporcione instrumentos que demonstrem diferenciais estratégicos para a organização.

Reginato e Gracioli (2012) definem que o processo de busca de informação e conhecimento pode ser um passo para uma formulação estratégica resultante na obtenção de diferenciais competitivos. Para Reginato e Gracioli (2012) é extremamente importante que os cargos de alta administração passem a adotar o conhecimento como esforço a ser cumprido por seus colaboradores e que este conhecimento resulte em uma maior clareza nos serviços e processos realizados dentro do ambiente organizacional.

4.2 LIÇÕES APRENDIDAS

Para Canongia, Santos e Santos (2004) a captura das informações do conhecimento devem ser realizadas por meio de processos estruturados e colaborativos. Através dos resultados dos indicadores percebeu-se que as organizações tem enfrentado uma dificuldade para como realizar um controle e como estruturar as informações do conhecimento de seus colaboradores. 15 organizações tiveram uma visão positiva na estruturação das informações do conhecimento, alegando que com a formulação de informações estruturadas é possível evitar falhas e garantir uma constante inovação no ambiente organizacional. 5 organizações tiveram uma visão neutra, no qual o conhecimento serve como um diferencial estratégico, mas ainda não estão com foco na estruturação do conhecimento de seus colaboradores. 2 organizações informaram que a complexidade para estruturação destas informações tem tido um grande impacto negativo para seus colaboradores, por conta da falta de atualização das informações armazenadas e a dificuldade com a interação das ferramentas de gestão por seus colaboradores.

Para Capuano (2009) e Reginato e Gracioli (2012) a adoção de mudanças culturais estabelecendo o conhecimento como uma Inteligência Competitiva, além de proporcionar o acesso a informações antecipadamente, proporciona condições para contramedidas na melhoria da imagem e recursos da organização.

4.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Percebeu-se na formulação dos resultados dos indicadores da pesquisa uma porcentagem de que 50% dos respondentes possuem ao menos uma ferramenta tecnológica que auxilia no processo de Gestão do Conhecimento (GC). Ferramentas como Portais de Internet, Portais de Intranet, E-mails e *Frameworks* se destacaram. Para Tapscott (2000) e Rodrigues e Blattmann (2014) o bom uso

de ferramentas como os Portais de Internet e Intranet para o gerenciamento do conhecimento organizacional permite uma comunicação independente da distância e permite o colaborador acessar as informações armazenadas no momento que desejar. Candido e Araujo (2003) relatam que com o uso adequado de tecnologias que permitem o gerenciamento de documentos eletrônicos (GED), é possível uma garantia na qualidade dos interesses e objetivos a serem alcançados pelas organizações. Candido e Araujo (2003) ainda complementam dizendo que os mecanismos disponibilizados pela TI garantem um suporte para que haja uma implementação inovadora de modelos para gerenciamento e estratégias organizacionais.

Em contra partida, a outra metade dos respondentes desconhece uma ferramenta tecnológica que facilite o trabalho da GC. Conforme Rossetti e Morales (2007) inúmeras pesquisas estão voltadas ao aproveitamento do conhecimento nos ambientes das organizações, contudo ainda existe um desequilíbrio entre as pesquisas teóricas e empíricas que estão sendo realizadas.

Para Salcedo (2011) é visto que as organizações tem se preocupado em aproveitar o conhecimento de seus colaboradores, no entanto acabam esquecendo onde, e qual metodologia a ser empregada para o armazenamento destas informações. Moura e Campanholo (2006) relatam que organizações que não possuem uma visão clara da interação da TI na GC perdem competitividade no mercado e acabam causando prejuízos no crescimento do conhecimento de seus colaboradores. Para Moura e Campanholo (2006) uma TI eficaz, se preocupa na construção de uma boa imagem da empresa e estabelece respostas inovadoras e estratégicas nas demandas que lhe forem apresentadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ficou evidente, nesta pesquisa, que a Tecnologia da Informação (TI) deve desempenhar um papel de instrumento facilitador no processo da Gestão do Conhecimento (GC). Grande parte das organizações respondentes desta pesquisa tem como o objetivo a adoção de melhorias em seus processos para poderem assim realizar a geração e estruturação do conhecimento em seus ambientes. A utilização da TI para a geração e compartilhamento do conhecimento depende principalmente da união de todos os níveis hierárquicos das organizações. Tendo estabelecido o conhecimento como parte cultural da organização, é possível estabelecer um processo onde o conhecimento se torne estruturado e eficiente dentro do ambiente organizacional.

Com a disponibilidade de ferramentas tecnológicas, a TI pode viabilizar a geração de estratégias para avanços no processo de inteligência organizacional. É um erro pensar que a TI pode realizar o gerenciamento do conhecimento sem o apoio da GC. Nesta pesquisa ficou visível que as organizações demonstraram uma visão onde a TI deve desempenhar um papel que garanta ferramentas de interfaces amigáveis e que estas ferramentas possibilitem uma boa experiência em gerir e estruturar o conhecimento dentro das organizações. O conhecimento se tornou uma ferramenta essencial ao crescimento das empresas e de seus colaboradores.

Os dados permitiram verificar que, em média, as organizações possuem no mínimo uma ferramenta tecnológica que é utilizada para promover a GC. Esta ferramenta sendo bem administrada consegue trazer grande diferencial estratégico e processual para a organização. É importante realizar o processo da GC quando o conhecimento está diretamente ligado a uma tarefa rotineira na organização. A otimização do conhecimento voltada aos processos e recursos das organizações, pode ser colhida graças aos frutos de uma tecnologia que atenda as necessidades de suprir esta demanda. Prover tecnologias que realizem a documentação e a facilidade em atividades rotineiras tem sido um dos principais objetivos a serem alcançados pelas organizações.

O recurso “saber” dos colaboradores dentro do ambiente organizacional cria uma vantagem junto à organização. Muitas das organizações respondentes têm como objetivo promover uma cultura organizacional voltada ao conhecimento, contudo tem vivenciado grandes dificuldades no processo da estruturação da informação do conhecimento. É de responsabilidade dos gestores realizarem diretrizes e objetivos motivacionais que promovam uma cultura de compartilhamento e geração do conhecimento. Colaboradores que possuem uma competência elevada quanto à regra de negócio exercida pela empresa devem ser motivados. O processo de GC deve sempre estar em inovação, o qual jamais deve possuir final, na verdade este processo deve estar sempre em uma rotina de aperfeiçoamento e renovação.

Prover aos colaboradores das organizações, bem como às próprias organizações, um melhor conhecimento estratégico e como realizar o aproveitamento do conhecimento de seus colaboradores em um mercado dinâmico foi o principal objetivo estabelecido nesta pesquisa. Com o apoio da TI fortalecendo o conceito da GC, é possível as organizações valorizarem seus colaboradores, bem como o conhecimento adquirido por eles. Informações de processos mapeadas e estruturadas conseguem proporcionar auxílio aos colaboradores das organizações, bem como um aumento na eficiência processual. Tendo clareza sobre o papel e processos exercidos pela organização, é possível as organizações buscarem novos enfoques para melhorias de noções estratégicas organizacionais. A captura de informações do conhecimento por meio de processos estruturados e a utilização da TI como ferramenta facilitadora pode proporcionar um desenvolvimento da inteligência organizacional o qual resultará em diferenciais estratégicos para novos enfoques na organização.

Com a pesquisa foi possível verificar que a TI exerce um papel fundamental para que seja possível armazenar todo o conhecimento e retornar esse conhecimento à organização de forma mais competitiva. Com uso adequado dos conceitos que a GC pode proporcionar, é possível o acesso a inúmeras informações e também um maior gerenciamento dos processos e tarefas rotineiras que são exercidas na organização. Possuindo informações estruturadas é possível

manter o processo de geração e compartilhamento do conhecimento ativo e renovável. Através da aliança da TI na GC é possível fornecer análises e novos direcionais estratégicos sobre as informações no qual as organizações têm buscado, bem como a promoção da valorização e capacitação dos colaboradores das organizações.

Sugere-se, ainda, a aplicação desta pesquisa em casos similares, bem como a utilização dos dados coletados para possíveis análises e novas implementações na procura de quais ferramentas tecnológicas podem exercer um papel facilitador na GC e como deve ser a aplicabilidade destas ferramentas nos processos de inovação dentro dos ambientes organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Érlei Geraldo de; **Tecnologia da Informação como ferramenta de apoio a Gestão do Conhecimento.** Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2429/1/CT_GETIC_I_2013_03.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2015.

BORGES, Tiago Nascimento; PARISI, Cláudio; GIL, Antonio de Loureiro. **O Controller como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção?** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000400007&lang=pt>. Acesso em: 23 set. 2014.

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

CANDIDO, Gesinaldo Ataíde; ARAUJO, Nadja Macêdo de. **As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000300005&lang=pt>. Acesso em: 28 abr. 2015

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci; SANTOS, Marcio, ZACKIEWICZ, Mauro. **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2015.

CAPUANO, Ethel Airtton. **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200002&lang=pt>. Acesso em: 01 abr. 2015.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A sociedade pós-capitalista.** 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EDVINSSON, L. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** São Paulo: Ludke, 1995.

JOIA, Luiz Antonio. **Tecnologia da informação para gestão do conhecimento em organização virtual.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65131999000200001&lang=pt>. Acesso em: 19 mar. 2015.

KICH, Juliane; PEREIRA, Maurício. **Pensamento Estratégico nas Organizações.** Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p134/pdf_23>. Acesso em: 19 set. 2014.

_____. **Lei Proteção das Informações Confidenciais.** Lei Nº 9.279, de 14 de maio de 1996.

LIEBOWITZ, Jay. **Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management.** Auerbach, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1994.

MENDES, Sérgio Peixoto. **Gestão do conhecimento individual: a Physis, o Homem, o Conhecimento e a Gestão: Uma abordagem filosófica.** Florianópolis: VisualBooks, 2005.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência organizacional: um referencial integrado.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000200006&lang=pt>. Acesso em: 27 abr. 2015.

MOURA, Artur; CAMPANHOLO, Tarcisio. **Tecnologia da informação aliada a gestão do conhecimento na melhoria da estratégia e desempenho organizacional.** Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo04.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2014.

MUKHERJI, Ananda; MUKHERJI, Jyotsna. **Understanding strategy: why is strategy so difficult?.** Advanced in Competitiveness Research, v. 11, n. 1, p. 1-19, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1977.

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

NORTH, Klaus. **Gestão do conhecimento: um guia prático rumo a empresa inteligente.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PEREZ-LOPEZ, Susana; JUNQUERA, Beatriz. **The relation between IT competency and knowledge management processes and its mediators.** Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582013000100017&lang=pt>. Acesso em: 20 set. 2014.

REGINATO, Carlos Eduardo Roehe; GRACIOLI, Odacir Deonísio. **Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento: um estudo aplicado à indústria moveleira do RS.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000400004&lang=pt>. Acesso em: 09 abr. 2015.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. **Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000300002&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2015.

ROSSETTI, Adroaldo; MORALES, Aran Bey. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000100009&lang=pt>. Acesso em: 19 set. 2014.

SÁ, Manoel Franklin de; BASSANI, Denise Terezinha Lisboa. **Como o processo das lições aprendidas associado à Gestão do Conhecimento poderá contribuir no desenvolvimento de projetos de montagem de plataformas de petróleo na era do pré-sal?** Disponível em: <http://www.labceo.com.br/bibliografia/archive/files/h-17_cfeae55018.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2015

SALCEDO, Matheus. **Gestão do conhecimento no gerenciamento de serviços de ti: uso e avaliação.** Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=17609@1>. Acesso em: 23 set. 2014.

SCHREIBER, Guus et al. **Knowledge engineering and management: the Common KADS methodology.** Cambridge/Massachussets: MIT Press, 2002. 932p

SENGE. P. **O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem, in: Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, T. **Capital Intelectual.** Rio de janeiro: Campus. 1998.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymar Educação, 2012.


SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, Don. **A nova era da economia digital**. São Paulo: Editora Agir, 2000.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

ANEXOS

**ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO FÍSICO USADO PARA COLETA DE
INFORMAÇÕES PARA A PRESENTE PESQUISA**

	Questionário Tecnologia da Informação na Gestão de Conhecimento		
Nome Completo:			
Graduação:			
E-mail:		Fone:	
Nome Empresa:			
Cargo:			
E-mail:		Fone:	
Tempo de Atividade no Cargo: () até 2 anos () de 02 a 05 anos () de 05 a 10 anos () mais de 10 anos			
Questões			
1. Qual sua opinião quanto à documentação de um conhecimento adquirido pelos seus funcionários?			
2. Detalhe qual sua opinião quanto à documentação de informações que auxiliam no entendimento das regras de negócio de sua organização.			
3. Que tipo de informações organizacionais seus funcionários conseguem acessar eletronicamente?			
4. Qual sua opinião sobre a integração da área de Tecnologia com a Gestão de Conhecimento organizacional de sua empresa?			

5. Hoje sua organização possui alguma ferramenta que auxilie no processo de Gestão de Conhecimento? Se sim, explique brevemente.

Assinatura

____/____/____
Data

Documento utilizado para estudo de projeto educacional, autor: Daniel Roberto Delvan Ghirelli

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DIGITAL USADO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES PARA A PRESENTE PESQUISA

O presente questionário digital tem como objetivo preservar a imagem do respondente, bem como a de sua organização. Por este motivo foi disponibilizado, através da ferramenta Google Forms, acessível em <http://goo.gl/forms/7poN3ssvdm>, no qual é possível a sua resposta de forma eletrônica, anônima e segura.

The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire. The title is "Questionário - Tecnologia da Informação na Gestão de Conhecimento". Below the title, it says "Documento utilizado para estudo de projeto educacional, autor: Daniel Roberto Delvan Ghirelli" and "Obrigatório". There are five questions, each followed by a text input field:

1. Qual sua opinião quanto à documentação de um conhecimento adquirido pelos seus funcionários? *
2. Detalhe qual sua opinião quanto à documentação de informações que auxiliam no entendimento das regras de negócio de sua organização. *
3. Que tipo de informações organizacionais seus funcionários conseguem acessar eletronicamente? *
4. Qual sua opinião sobre a integração da área de Tecnologia com a Gestão de Conhecimento organizacional de sua empresa? *
5. Hoje sua organização possui alguma ferramenta que auxilie no processo de Gestão de Conhecimento? Se sim, explique brevemente. *

At the bottom, there is a "Enviar" button, a warning "Nunca envie senhas em Formulários Google.", and the Google Forms logo. On the right side, there is a small text: "Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais".

Fonte: Google Forms (2015)