

**AGREGANDO VALOR E GERANDO INOVAÇÃO COM A  
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
um estudo aplicado às organizações de  
Tecnologia de Informação e Comunicação**

Ben-Hur Monteiro Barizon (CEFET-RJ) - benbarizon@gmail.com  
Miriam Carmem Maciel Nobrega Pacheco (CEFET-RJ) - nobrega.miriam@gmail.com  
Antonio Mauricio Castanheira das Neves (CEFET-RJ) - mauricio.castanheira@gmail.com

**Resumo**

Este projeto analisou a influência estratégica que a gestão do conhecimento exerce nas instituições que utilizam as Tecnologias de Informação e Comunicação como alavancador da inovação, gerando e agregando valor nas organizações. Este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de campo sobre Gestão do Conhecimento, Geração de Valor e Gestão da Inovação em uma instituição pública e outra privada. Embora esses temas já tenham sido alvo de inúmeras produções acadêmicas recentes, a análise realizada aponta que ainda existe um número limitado de especialistas do conhecimento que se dedicam de forma exclusiva na busca de soluções inovadoras e que efetivamente gerem valor para as organizações. Nos casos analisados foi percebido que o assunto se torna de maior relevância quando consideramos as contribuições que a Gestão do Conhecimento, Geração de Valor e Gestão da Inovação trazem para as organizações no sentido de aumentar a eficiência, tornando os processos de trabalho mais flexíveis e inovadores. Outro efeito derivado deste estudo e observado nesta pesquisa mostra que com a adoção dessas práticas consegue-se uma melhoria significativa na qualidade dos produtos e serviços prestados pelas organizações.

**Palavras-Chaves:** Inovação, Conhecimento, Estratégia, Valor, Tecnologia da Informação e Comunicação.

## 1. Introdução

Nos dias atuais, as organizações buscam novas estratégias que possam direcionar seu caminho e seu sucesso empresarial, atreladas a novos conceitos desenvolvidos neste novo mundo globalizado: Qualidade, Produtividade e Competitividade. Estes três conceitos indicam os desafios que as empresas terão que conquistar a fim de se adequar as novas características de um mundo em constante evolução e revolução.

Os investimentos em tecnologia se direcionam na busca de novos modelos de gestão e diversos planos estratégicos que foquem na redução de custos e criação de vantagem competitiva a fim de conseguir de forma mais concreta a geração de resultados mais contundentes para os objetivos da organização.

Segundo Rezende (2002), a geração de resultados será conquistada com maior eficácia para aquelas empresas que responderem de modo mais rápido as mudanças, demandas e necessidades do mercado consumidor e principalmente no atendimento aos anseios da sociedade de forma inovação e com criação de valor. A autora ressalta a importância primordial que as informações têm neste contexto e seu gerenciamento de maneira inteligente e seu conhecimento gerado e difundido pela organização através de processos de inovação se torna um diferencial estratégico e competitivo.

Em seu estudo sobre as Tecnologias de Informações e Comunicação (TIC) dando apoio às estratégias organizacionais na gestão do conhecimento, Manasco (1996) descreve algumas características que devem ser observadas:

- a) Gestão do conhecimento como estratégia de negócios, onde aplicando a teoria das competências essenciais, desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990) permite que a organização tenha uma postura estratégica e possa reagir de forma rápida a mudanças, a partir das habilidades específicas desenvolvidas e que devem ser preservadas;
- b) Aplicação de melhoras práticas operacionais e transferência de conhecimento, através de uma estratégia administrativa que localize as melhores práticas operacionais e transferência de conhecimento, a fim de melhorar as operações e que se consiga propagar o conhecimento desenvolvido na prestação de melhores serviços e produtos mais eficientes;
- c) Conhecimento com foco no consumidor, pois a estratégia deve concentrar esforços para entender as preferências e desejos do cliente, aproximando as relações com o mesmo, a fim de criar as novas estratégias e novos produtos para um melhor atendimento e fidelização destes consumidores;

d) Administração do capital intelectual que acaba se tornando um conceito chave para a organização no sentido de valorizar e administrar sua marca e algumas patentes que venham ser desenvolvidas, direcionando a responsabilidade por seu uso ou cessão ou venda para terceiros. Esta estratégia visa administrar as tecnologias, práticas operacionais e gerenciais, através das quais o capital humano tem que ser preservado e valorizado pela organização;

e) Inovação, criação de conhecimento e geração de valor, estratégia que pode ser mensurada pela criação de novos conhecimentos através de pesquisas, desenvolvimento de produtos, novos negócios e capacitação profissionais com foco em treinamento e educação.

No estudo desenvolvido sobre gestão do conhecimento aplicada as organizações de TIC, Ruggieri (2010) descreve a importância do conhecimento como um eixo de desenvolvimento das sociedades, na forma de ativos tangíveis e principalmente intangíveis, por meio de um processo de educação contínua e principalmente da globalização das organizações no cenário atual.

## **2. Fundamentação**

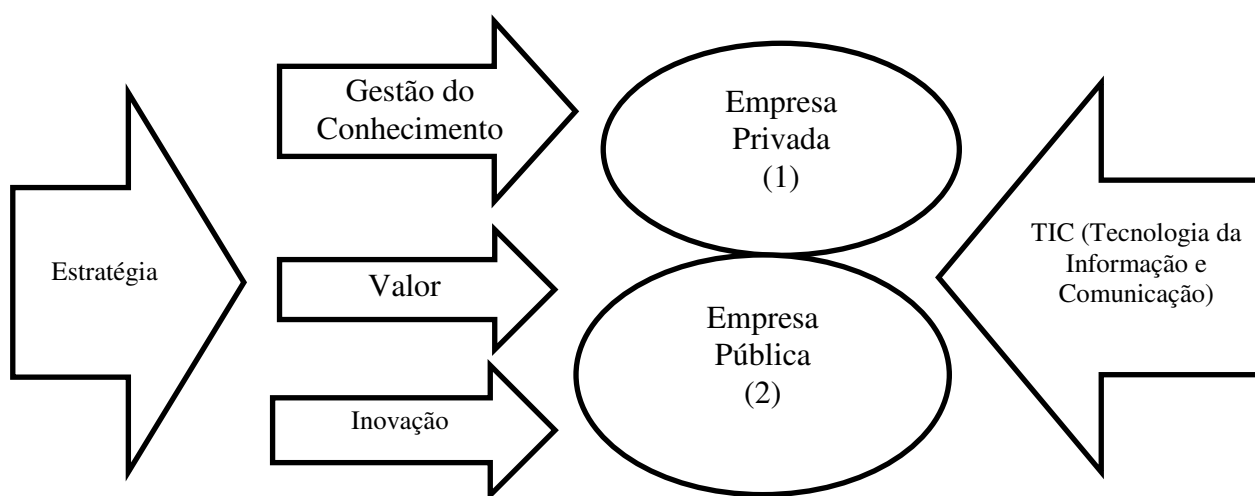
Para ressaltar a importância que o tema Gestão do conhecimento conseguiu avançar no universo das organizações que utilizem as TICs, identifica-se uma pesquisa da revista HSM Management (2004) com entrevista de executivos do setor de TIC, onde eles informam que o principal desafio das organizações é a criação e implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento nas suas organizações. Os termos de estudo desse projeto como “capital intelectual”, “capital humano”, “capacidade inovadora”, “ativos intangíveis” ou “inteligência institucional” já fazem parte do dia-a-dia de muitos executivos. Para estes executivos, o conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo conhecimentos existente (nas organizações, nas pessoas, nos processos e nos departamentos) acabam pertencendo à organização. Ao mesmo tempo, todos os colaboradores podem contribuir e usufruir desse conhecimento que se encontra presente na organização.

A partir dessa análise, e para salientar a importância destes temas de forma relativa as TICs aplicadas na gestão do conhecimento foi desenvolvida uma pesquisa por meio de um questionário aplicado a duas instituições (pública e privada) dentro do contexto deste projeto, no qual buscava identificar as influências estratégicas que a gestão do conhecimento poderia construir um modelo que pudesse agregar valor e gerar inovação dentro das organizações.

O resultado dessa análise poderá indicar uma direção bem construída na qual as organizações possam manter e aprimorar suas vantagens competitivas no mercado consumidor, além de avançar nos seus modelos de estratégia corporativa e gestão de negócio a fim de solidificar sua posição conquistada num mundo cada vez mais globalizado.

Para formalizar a diretriz que orienta esta pesquisa, foi elaborado a figura 1 que demonstra como o projeto será delineado:

Figura 1 – Modelo de referência do projeto de gestão do conhecimento na área de TIC



Fonte: autor do estudo

A motivação principal desta pesquisa foi desenvolver um estudo que evidenciasse como o conhecimento formado por meio das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores das empresas que utilizam as TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) gera valor, ressaltando a sua importância estratégica na construção de um modelo convergente entre a atuação institucional e a criação de competências que possibilitem aos trabalhadores do conhecimento uma atuação mais efetiva como gestores e difusores desse conhecimento por todos os setores da organização.

Para se elaborar o processo de desenvolvimento do projeto de pesquisa foi realizado um plano de análise que pudesse contemplar as etapas de construção e as atividades relacionadas ao planejamento do projeto, valendo-se de documentação, pesquisa bibliográfica e utilização de procedimentos quantitativos baseados em modelos matemáticos e estatísticos, conforme descrito a seguir:

- a) Análise da estratégia a ser elaborada para pesquisa documental;
- b) Pesquisa sobre as organizações que aplicam as TICs para fazer parte do universo do projeto;

- c) Elaboração do questionário sobre as estratégias das TICs aplicadas na gestão do conhecimento, geração de valor e gestão da inovação;
- d) Aplicação do questionário analisando a percepção dos sujeitos da pesquisa nas organizações que fazem parte do projeto;
- e) Análise das respostas do questionário, extração e criação de base de dados;
- f) Transformação dos dados descritivos das respostas da escala de percepção para uma escala numérica de 0 a 6;
- g) Realizar o cômputo das estatísticas quantitativas mapeadas por meio de tabelas e gráfica;
- h) Análise de cada grupo de pesquisa e elaboração de resultado sobre a influência da estratégia nas organizações de TICs que aplicam gestão do conhecimento, geração de valor e gestão da inovação;
- i) Considerações Finais e projeções de trabalhos futuros

### **3. Metodologia**

Para se realizar uma pesquisa que realce a importância da gestão do conhecimento aplicado nas organizações, existe um estudo realizado por Carvalho e Ferreira (2000), que destaca o papel primordial no estudo da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) a fim de que se possa ampliar o alcance destas tecnologias, além de acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. Baseado neste contexto, uma grande aplicação é fazer uso de ferramentas de gestão do conhecimento no intuito de auxiliar um modelo estruturado no qual se obtenha o conhecimento oriundo de grupos de indivíduos e o mesmo possa ser propagado sem restrições por toda a organização. Somente a existência de algum conhecimento sem ter uma aplicação específica, não denota grande valor, além de não adquirir uma importância maior se não puder estar disponível e acessível para uma grande quantidade de pessoas ou para uma população específica.

Em nosso caso na pesquisa sobre a influência estratégica nas organizações que empregam TICs aplicadas a gestão do conhecimento, geração de valor e gestão da inovação, resolveu-se utilizar a pesquisa quantitativa para se conseguir realizar um estudo a partir de modelos de referência sobre fenômenos e situações que buscaram executar coleta de dados por meio de números ou informações que serão convertidas em números que permitirão verificar a ocorrência ou aceitação desses modelos.

Segundo Popper (1972), numa abordagem quantitativa, os dados serão analisados com apoio de métodos estatísticos que poderão conter análise variada de dados (ANOVA) ou análise

multivariada de dados (MANOVA) além de técnicas matemáticas como testes paramétricos e não paramétricos como, por exemplo, testes de Wilcoxon Signed Ranks, Mann-Whitney U ou Ward. O exemplo de maior influência do estudo quantitativo é realizar os levantamentos de dados estatísticos.

Para se realizar a pesquisa como instrumento de coleta de dados, foi escolhido um questionário semiestruturado, a fim de ser realizado com os funcionários das organizações com foco no setor de TIC, que se mostrou de grande eficácia para investigar a percepção dos respondentes, coletando-se os dados de forma rápida e precisa.

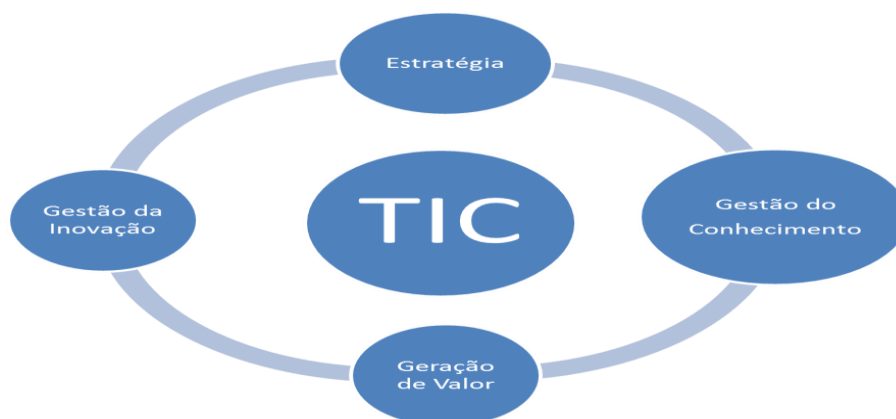
A melhor forma empregada para esta análise foi extrair as respostas através do formulário aplicado dentro do sistema Google Forms e depois decodificar o resultado enviado pelos respondentes com o auxílio do Microsoft Excel, onde foi permitir executar um mapeamento das respostas, avaliando o cenário indicado em todas suas nuances num panorama efetivo da pesquisa.

Na nossa pesquisa realizada nas organizações que utilizam as TICs para alavancar uma melhor estratégia nos seus processos corporativos, iniciou-se o processo, agrupando as categorias dos respondentes da pesquisa, principalmente os funcionários que trabalham diretamente com estas tecnologias e principalmente utilizam-nas como suporte a diversas atividades que compõem as diretrizes mais importantes desenvolvidas pelas organizações.

Na realização da pesquisa proposta sobre a influência da estratégia da utilização das TICs nas organizações aplicadas pela gestão do conhecimento, geração de valor e gestão da inovação, conseguiu-se fazer o tratamento dos dados por meio da mensuração das respostas em escalas similares ao modelo de Likert, onde se instituiu um valor de 0 a 6, para a discordância total sobre determinado assunto até a concordância total sobre o tema, podendo o sujeito da pesquisa, indicar que não possuía nenhum entendimento sobre o assunto formalizado na pergunta requerida.

Para identificar a influência estratégica das TICs nas organizações aplicada à gestão do conhecimento, geração e valor e gestão da inovação foi elaborado o modelo analítico de referência que busca entender como esse processo atinge diretamente o universo empresarial, principalmente pela pesquisa documental empreendida e pelo o questionário elaborado no sentido de verificar a percepção absorvida pelos funcionários e empregados das instituições analisadas, segundo figura 2:

Figura 2 – Modelo analítico de referência



Fonte: autor do projeto

#### 4. Análise dos dados e Resultado da pesquisa

Rezende (2002) identifica que o desenvolvimento das TICs propiciou uma revolução e uma quebra de paradigmas nas organizações, mudando o conceito de empresa voltada apenas para alcançar sucesso financeiro, transformando seus valores para uma empresa voltada para o conhecimento. A importância que a informação adquiriu quando passou a assumir de forma concreta um conceito mais abrangente de realidade e valores próprios, conseguiu absorver uma grande separação dos bens físicos.

Em nosso estudo sobre o tema aplicado pela apresentação do questionário da pesquisa, buscou-se identificar como as organizações pesquisadas gerenciavam este conhecimento, aliando suas estratégias na busca que obter um valor mais efetivo e no desenvolvimento de novos modelos de inovação que pudessem gerar vantagens competitivas.

Em cada instituição pesquisada, foram elaboradas 7 questões-tema sobre os itens da pesquisa e dentro do universo das respostas foram selecionados 50 sujeitos de cada empresa, para fazer parte desse universo quantitativo e poder se executar uma análise mais bem apurada e com maior acuracidade.

Dentro deste contexto foram delineadas perguntas sobre os temas Gestão do Conhecimento, Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes, Excedentes Cognitivos, Geração de Valor e Gestão da Inovação, verificando a percepção dos sujeitos da pesquisa e seu conhecimento e entendimento sobre cada um dos temas em questão e principalmente a importância dada por cada instituição para melhoria de seus processos de planejamento estratégico no intuito de conseguir alcançar vantagens competitivas.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma ferramenta de pesquisa denominada Google Form, que permite a elaboração de um questionário, que após a análise qualitativa das respostas dos sujeitos da pesquisa, os dados eram transformados em números e rearranjados para serem mapeados para o software Microsoft Excel. Este resultado da pesquisa foi transformado em valores de 0 a 6 com a intensidade inicial de discordo totalmente (DT), discordo muito (DM), discordo em parte (DP), concordo em parte (CP), concordo muito (CM), até o final com concordo totalmente (CT), incluindo o desconhecimento sobre o tema, não sei (NS), conforme mostrado no quadro abaixo, baseado do modelo de Likert.

Tabela 1: Modelo do questionário do tipo Likert

DISCORDO			CONCORDO			Não sei 6 (NS)
Totalmente 0 (DT)	Muito 1(DM)	Em parte 2 (DP)	Em parte 3 (CP)	Muito 4 (CM)	Totalmente 5 (CT)	

Fonte: autor da pesquisa

Nesse estudo das organizações, por motivo de sigilo corporativo e liderança estratégica no setor, foi realizada a pesquisa sem poder ser autorizado e divulgado de forma oficial o nome real das instituições. Apenas foi autorizada a descrição de seu histórico, seu perfil, suas estratégias corporativas, seu corpo funcional, o que de maneira alguma invalida ou gera alguma perda na percepção dos sujeitos da pesquisa em relação às estratégias corporativas e da gestão do conhecimento, geração de valor e gestão da inovação. A partir destes aspectos executamos uma descrição genérica das atividades e da importância da instituição no setor de TICs.

#### 4.1. Empresa Privada

A empresa em análise foi constituída nos anos de 1995 pela junção de áreas de TIC em conjunto com as áreas administrativas e financeiras ligadas a conectividade eletrônica de cartões das instituições nacionais e internacionais, com ampliação de atuação no mercado de transações de cartões de crédito por meio de produtos com foco em: cartão de débito eletrônico, cartão com etiqueta inteligente RFID (identificação por radiofrequência) para pedágio, cartão de prestação de serviços de benefícios, cartões com novas tecnologias (chips inteligentes e tarja magnética) que substituíam os similares em papel.

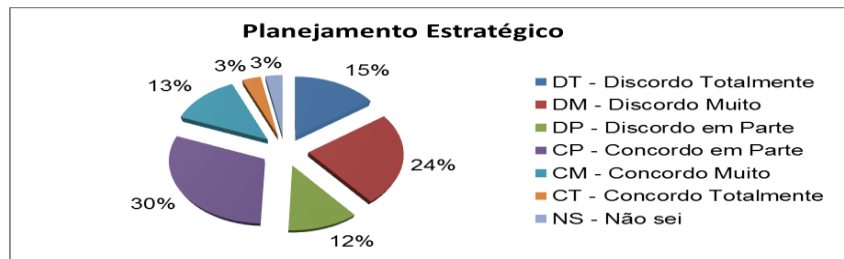


**a) Gestão do conhecimento**

Após o planejamento estratégico do projeto, foram elaboradas questões relativas ao tema Gestão do conhecimento as quais irão versar sobre os tópicos mais importantes que irão direcionar a construção de modelos de gestão do conhecimento, os quais farão parte: Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos, nas quais serão analisadas as respostas dos sujeitos da pesquisa e realizar uma análise estatística que processará o resultado e a abrangência das respostas com um todo.

**a.1) Pensamento estratégico =>** Como você percebe o comportamento da empresa com relação à estratégia na organização? Existiram grande mudanças no pensamento estratégico com foco na gestão do conhecimento para aplicação de ideias que pudessem gerar conhecimento, inovação e valor a ser aplicado na organização. ? (Considere os últimos cinco anos).

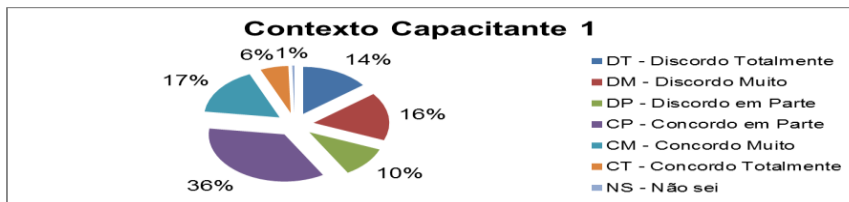
Figura 3 – Pensamento estratégico (Empresa Privada)



Fonte: autor do estudo

**a.2) Contextos capacitantes 1 =>** Existe uma percepção bem delineada sobre a estratégia da organização a fim de disponibilizar contextos capacitantes (espaços físicos, virtuais ou mentais), existindo uma mobilização, identificação e potencialização do conhecimento? (Considere os últimos 5 anos)

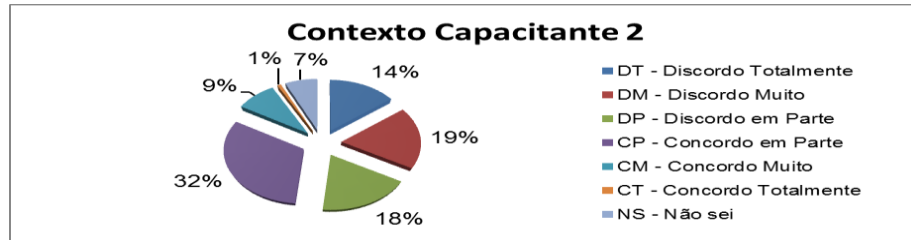
Figura 4 – Contextos Capacitantes 1 (Empresa Privada)



Fonte: autor do estudo

**a.3) Contextos Capacitantes 2 =>** Existe uma finalidade estratégica na qual a organização desenvolve, articula e orienta esses espaços físicos, lógicos e mentais? (Considere os últimos 5 anos).

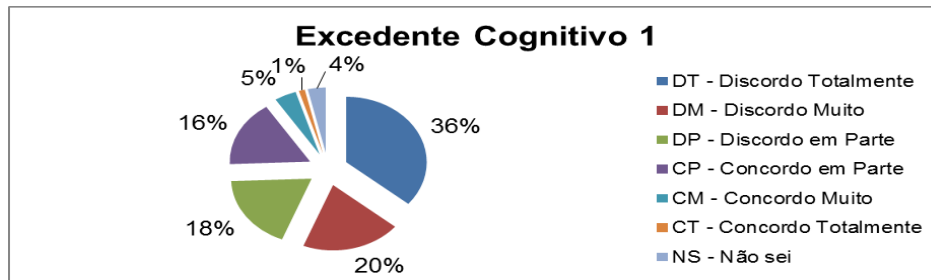
Figura 5 – Contextos Capacitantes 2 (Empresa Privada)



Fonte: autor do estudo

**a.4) Excedentes Cognitivos 1** => Existe a percepção de um comportamento da organização em relação às competências de seus funcionários (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências – CHAVE) que superam àquelas necessárias ao desempenho dos cargos e funções que eles ocupam? (Considere os últimos 5 anos)

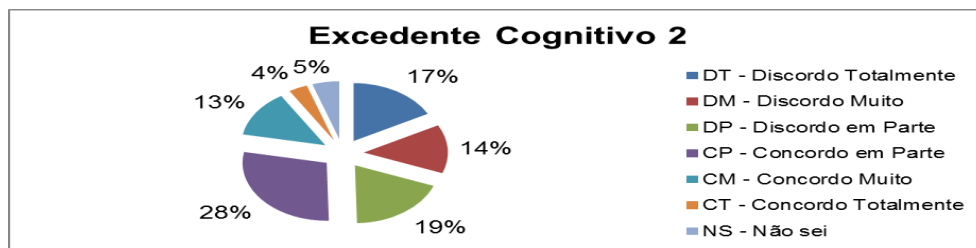
Figura 6 – Excedentes Cognitivos 1 (Empresa Privada)



Fonte: autor do estudo

**a.5) Excedentes Cognitivos 2** => Existe a percepção do comportamento dos diversos gestores e funcionários da organização em relação à existência de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências – CHAVE), que superam as exigidas pelos cargos e funções que ocupam?(Considere os últimos cinco anos)

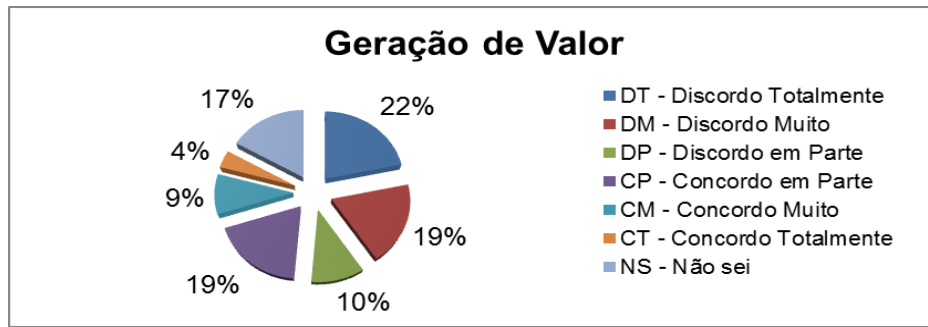
Figura 7 – Excedentes Cognitivos 2 (Empresa Privada)



Fonte: autor do estudo

**b) Geração de Valor** => Existe de acordo com sua percepção uma estratégia para implementação de geração de valor na organização? (Considere os últimos cinco anos).

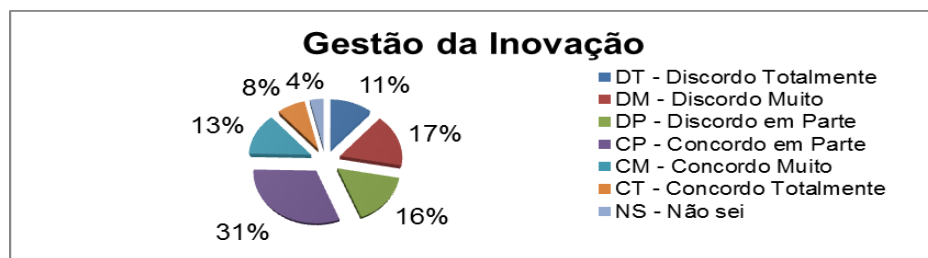
Figura 8 – Geração de Valor (Empresa Privada)



Fonte: autor do estudo

c) **Gestão da Inovação** => Existe de acordo com sua percepção e experiência, um comportamento e posicionamento bem delineados da empresa em relação à inovação organizacional? (Considere os últimos 5 anos)

Figura 9 – Gestão da Inovação (Empresa Privada)



Fonte: autor do estudo

## 4.2 Empresa Pública

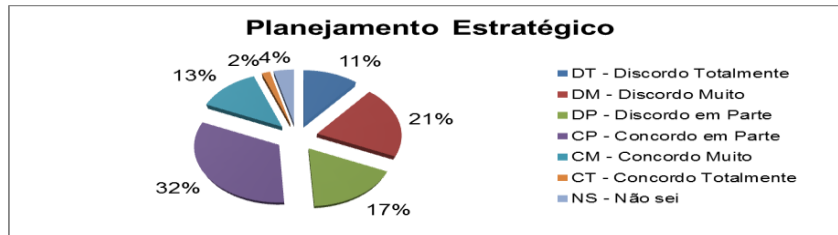
A instituição objeto da pesquisa é uma empresa pública, que fornece soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação para o aprimoramento e a execução de políticas sociais do Estado brasileiro, possuindo sede em Brasília, têm mais de 3,8 mil empregados e dispõe de estrutura para atendimento em todo Brasil, além de unidades descentralizadas de desenvolvimento de sistemas em cinco estados (CE, PB, RN, RJ, SC) e três data centers (DF, RJ e SP) com o intuito de promover alta disponibilidade e segurança de dados.

### a) Gestão do Conhecimento

Após o planejamento estratégico do projeto, foram elaboradas questões relativas ao tema Gestão do conhecimento as quais irão versar sobre os tópicos mais importantes que irão direcionar a construção de modelos de gestão do conhecimento, os quais farão parte: Pensamento Estratégico, Contextos Capacitantes e Excedentes Cognitivos, nas quais serão analisadas as respostas dos sujeitos da pesquisa e realizar uma análise estatística que processará o resultado e a abrangência das respostas com um todo.

**a.1) Pensamento Estratégico** => Como você percebe o comportamento da empresa com relação à estratégia na organização? Existiram grande mudanças no pensamento estratégico com foco na gestão do conhecimento para aplicação de ideias que pudessem gerar conhecimento, inovação e valor a ser aplicado na organização. ? (Considere os últimos cinco anos).

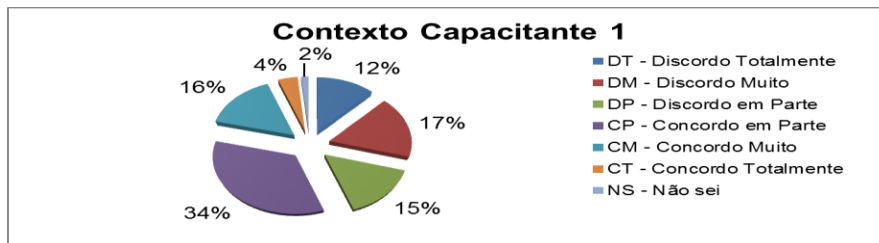
Figura 10 – Planejamento Estratégico (Empresa Pública)



Fonte: autor do estudo

**a.2) Contextos Capacitantes 1** => Existe uma percepção bem delineada sobre a estratégia da organização a fim de disponibilizar contextos capacitantes (espaços físicos, virtuais ou mentais), existindo uma mobilização, identificação e potencialização do conhecimento? (Considere os últimos 5 anos)

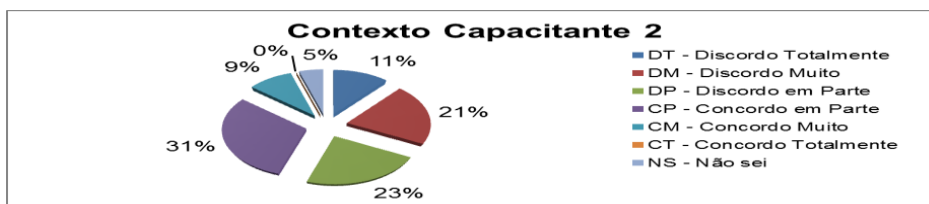
Figura 11 – Contextos Capacitantes 1 (Empresa Pública)



Fonte: autor do estudo

**a.3) Contextos Capacitantes 2** => Existe uma finalidade estratégica na qual a organização desenvolve, articula e orienta esses espaços físicos, lógicos e mentais? (Considere os últimos 5 anos)

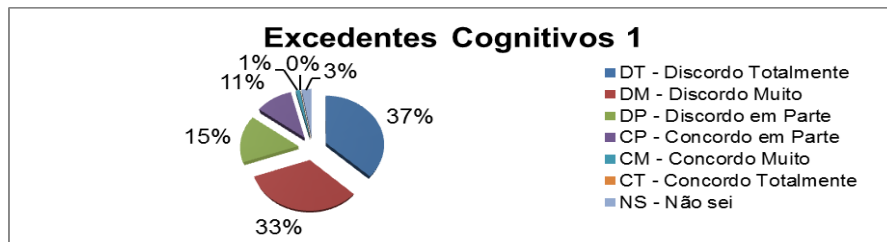
Figura 12 – Contextos Capacitantes 2 (Empresa Pública)



Fonte: autor do estudo

**a.4) Excedentes Cognitivos 1** => Existe a percepção de um comportamento da organização em relação às competências de seus funcionários (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências – CHAVE) que superam àquelas necessárias ao desempenho dos cargos e funções que eles ocupam? (Considere os últimos 5 anos)

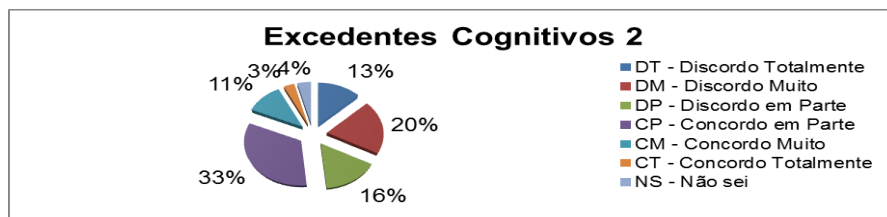
Figura 13 – Excedentes Cognitivos 1 (Empresa Pública)



Fonte: autor do estudo

**a.5) Excedentes Cognitivos 2** => Existe a percepção do comportamento dos diversos gestores e funcionários da organização em relação à existência de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências – CHAVE), que superam as exigidas pelos cargos e funções que ocupam?(Considere os últimos cinco anos).

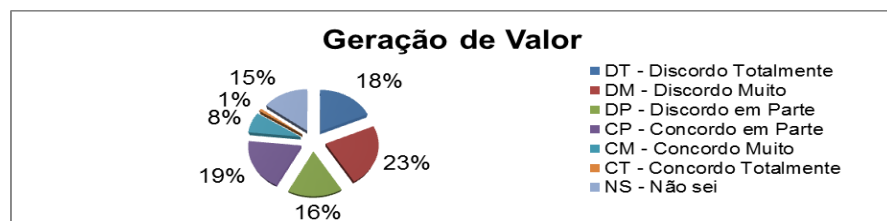
Figura 14 – Excedentes Cognitivos 2 (Empresa Pública)



Fonte: autor do estudo

**b) Geração de Valor** => Existe de acordo com sua percepção uma estratégia para implementação de geração de valor na organização? (Considere os últimos cinco anos).

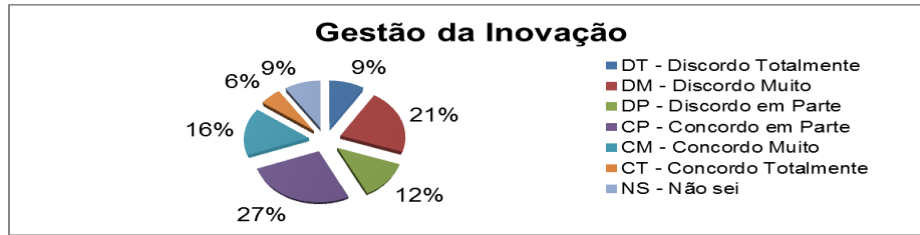
Figura 15 – Geração de Valor (Empresa Pública)



Fonte: autor do estudo

**c) Gestão da Inovação** => Existe de acordo com sua percepção e experiência, um comportamento e posicionamento bem delineados da empresa em relação à inovação organizacional? (Considere os últimos 5 anos)

Figura 16 – Gestão da Inovação (Empresa Pública)



Fonte: autor do estudo

Após análise de todos estes parâmetros, pode-se verificar que as avaliações realizadas sobre gestão do conhecimento, geração de valor e inovação ficaram enquadradas dentro de um contexto emergente no qual os tópicos foram explorados de maneira eficiente e com grandes perspectivas de melhorias futuras a fim de que as organizações possam conseguir conquistar vantagens competitivas e ressaltar sua importância dentro de seu setor de atuação.

## 5. Conclusões e Considerações Finais

Na análise empreendida na pesquisa percebeu-se que as contribuições que a gestão do conhecimento, geração de Valor e Gestão da Inovação trazem para as organizações avaliadas no sentido de aumentar a eficiência, processos de trabalho mais flexíveis e inovadores, além de uma melhoria significativa na qualidade dos produtos e serviços prestados pelas empresas sempre levando em conta as diversas características encontradas em cada setor pesquisado.

A seguir serão apresentados os resultados mapeados na pesquisa sobre a gestão do conhecimento, geração de valor e gestão da inovação, realizada nas instituições descritas (Privada e Pública):

Figura 17 – Análise Empresa Privada x Empresa Pública

Análise das Empresas		Empresa Privada							Empresa Pública							
		DT	DM	DP	CP	CM	CT	NS	DT	DM	DP	CP	CM	CT	NS	
Gestão da Inovação	Pensamento Estratégico	15	24	12	30	13	3	3	11	21	17	32	13	2	4	
	Contextos Capacitantes 1	14	16	10	36	17	6	1	12	17	15	34	16	4	2	
	Contextos Capacitantes 2	14	19	18	32	9	1	7	11	21	23	31	9	0	5	
	Excedentes Cognitivos 1	36	20	18	16	5	1	4	37	33	15	11	1	0	3	
	Excedentes Cognitivos 2	17	14	19	28	13	4	5	13	20	16	33	11	3	4	
	Geração de Valor	22	19	10	19	9	4	17	18	23	16	19	8	1	15	
	Gestão da Inovação	11	17	16	31	13	8	4	9	21	12	27	16	6	9	
Legenda :		DT	Discordo Totalmente					CT	Concordo Totalmente					NS	Não Sei	
		DM	Discordo Muito					CM	Concordo Muito							
		DP	Discordo em Parte					CP	Concordo em Parte							

Fonte: autor do estudo

Pela análise empreendida na empresa privada foi percebida uma concordância parcial predominante nos seguintes tópicos: Pensamento estratégico (30%), Contextos capacitantes 1(36%) e 2 (31%), Excedentes cognitivos 2 (28%) e Gestão da inovação (31%), além de uma discordância total nos aspectos Excedentes cognitivos 1 (36%) e Geração de valor (22%).

Pela análise empreendida na empresa pública foi percebida uma concordância parcial predominante nos seguintes tópicos: Pensamento estratégico (32%), Contextos capacitantes 1(34%) e 2 (31%), Excedentes cognitivos 2 (33%) e Gestão da inovação (27%), além de discordância total no aspecto Excedentes cognitivos 1 (36%) e muita discordância na Geração de valor (23%).

Para finalizar, o resultado deste estudo pode servir de estímulo para aplicação de novas políticas, planos estratégicos e práticas associadas à Gestão do Conhecimento, Geração de Valor e Gestão da Inovação, a serem implementadas no setor de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) na busca de novos subsídios para institucionalizar este modelo de gestão tanto em empresas públicas como em empresas privadas, contribuindo para melhoria na prestação de serviços aos clientes e consumidores, prestados tanto pelo Estado quanto pelas organizações corporativas, o que fatalmente iria alavancar as vantagens competitivas desejadas pelas organizações.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, R.; FERREIRA, M. **Tecnologia da Informação aplicada à Gestão do Conhecimento**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 4., 2000, Brasília. Anais... Brasília: UNB, 2000.

HSM – Management – **Artigo publicado na Revista HSM Management** 42 janeiro/fevereiro, 2004.

LIKERT, R. - **A Technique for the Measurement of Attitudes**, Archives of Psychology 140: pp. 1–55, 1932.

MANASCO, B. **Knowledge Strategies Developed by Leading Firms** – Knowledge Inc. October, 1996.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, G. "**The core competence of the corporation**". Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990.

REZENDE, Y. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr., 2002.

RUGGIERI, R. **A Importância da Gestão do Conhecimento nas Instituições**. Revista TI Especialistas. Out, 2010