

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA MECÂNICA  
ENGENHARIA DE MATERIAIS

Thiago Vicente Domingos

**GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM NÚCLEOS DE  
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE À LUZ DE SEUS PROCESSOS  
CHAVES**

Florianópolis

2022

Thiago Vicente Domingos

**GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM NÚCLEOS DE  
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE À LUZ DE SEUS PROCESSOS  
CHAVES**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Materiais do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Engenheiro de Materiais

Orientador: Profa. Clarissa Stefani Teixeira, Dr<sup>a</sup>. Eng.

Coorientador: Danisson Luiz dos Santos Reis, Me.

Florianópolis

2022

Thiago Vicente Domingos

**GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM NÚCLEOS DE  
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE À LUZ DE SEUS PROCESSOS  
CHAVES**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Engenheiro de Materiais e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Engenharia de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de dezembro de 2022

---

Prof. Celso Peres Fernandes, Dr.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Profa. Clarissa Stefani Teixeira, Dr<sup>a</sup>. Eng.

---

Coorientador: Danisson Luiz dos Santos Reis, Me.

---

Avaliador: Guilherme Paraol de Matos, Me.

---

Avaliador: Eduardo Mazzuco

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus familiares e todos os entes queridos por me apoiarem na realização do trabalho e suporte durante todo meu período de graduação.

À minha namorada, Gabriela, por todo apoio e suporte e por estar ao meu lado em momentos marcantes da minha vida.

Aos gestores e servidores da SINOVA pela receptividade e apoio nas entrevistas, enriquecendo esse trabalho com suas experiências, impressões e opiniões.

Ao Danisson Luiz dos Santos Reis, Me. por todo o apoio e valiosas contribuições neste trabalho, direcionando meus estudos e pincelando pontos que foram fundamentais para a estruturação do trabalho.

E, finalmente, à Profa. Clarissa Stefani Teixeira, Dr<sup>a</sup>. Eng. que me acolheu como orientando e compartilhou comigo o seu conhecimento, pela ajuda e por permitir apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional. Eu desejo que a Alice venha com muita saúde e ilumine sua família.

A todos vocês, e àqueles que de alguma forma contribuíram para o êxito desse trabalho, a minha gratidão e reconhecimento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo da informação e criação de conhecimento para a ação organizacional	33
Figura 2 - Ciclo do Conhecimento.	35
Figura 3 - Foco do negócio.	38
Figura 4 - Atividades do ciclo de vida do conhecimento.	38
Figura 5 - Facilitadores do conhecimento.	39
Figura 6 - Modelo de Gestão do Conhecimento conforme CEN.	40
Figura 7 – Habitats de inovação.	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados.....	22
Quadro 2 - Estratégia de análise de dados.....	24
Quadro 3 - Definição de conhecimento na literatura de Gestão do Conhecimento...	27

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Roteiro de Entrevista	60
Apêndice 2 - Ciclo do Conhecimento.	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEN: Comitê Europeu de Normas

GC: Gestão do Conhecimento

HI: Habitat de Inovação

ICT: Instituições de Ciência e Tecnologia

NIT: Núcleos de Inovação Tecnológica

PI: Propriedade Intelectual

SINOVA: Secretaria de Inovação

SPA: Sistema de Processos Administrativos

TCC: Trabalho de Conclusão de Curso

UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina

## RESUMO

A Gestão do Conhecimento evoluiu tendo em vista a constatação da importância do conhecimento enquanto principal ativo para as mais variadas organizações, entre estas Habitats de Inovação, como os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs). O presente trabalho visa identificar como o processo de gestão do conhecimento afeta os processos chaves de um NIT. Para tal foi conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória, sendo realizado um estudo de caso num NIT, sendo este a Secretaria de Inovação da Universidade Federal de Santa Catarina. Entre os principais resultados, tem-se que o NIT possui atividades que corroboram para a Gestão do Conhecimento, porém estes não foram concebidos para esta finalidade. Por fim, foi conduzida a melhoria do mapa de processos da organização visando futura implementação de um modelo de Gestão do Conhecimento adequado.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Núcleos de inovação tecnológica; habitats de inovação; mapa de processos; conhecimento organizacional;

## **ABSTRACT**

Knowledge Management has evolved in recent years in view of the realization of the importance of knowledge as a key asset for the most celebrated organizations, among these Innovation Habitats, such as the Technological Innovation Centers. The present work aims to identify and analyze how the knowledge management process affects the key processes of a NIT. To this end, qualitative and exploratory research was conducted, with a case study being carried out in an NIT, which is the Innovation Department of the Federal University of Santa Catarina. Among the main results, the NIT has activities that support Knowledge Management, but they were not designed for this purpose. Finally, the organization's process mapping was improved with a view to the future implementation of an adequate Knowledge Management model.

**Keywords:** Knowledge management; Technological Innovation Centers; Innovation Habitats; process mapping; organizational knowledge.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 Problemática	17
1.2 Objetivo geral	18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
<b>2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b>	<b>19</b>
2.1 Caracterização da pesquisa	19
2.2 Unidade de análise e observação	20
2.3 Coleta de dados	21
2.4 Estratégia de coleta de dados	24
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>26</b>
Neste tópico, serão apresentados os resultados da revisão da literatura obtida através da realização da pesquisa bibliográfica.	26
3.1 Conhecimento	26
<b>3.1.1 Conhecimento organizacional</b>	<b>29</b>
3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	30
<b>3.2.1 Modelos de gestão do conhecimento organizacional</b>	<b>32</b>
3.2.1.1 Modelo de Choo	33
3.2.1.2 Modelo de Probst, Raub e Romhardt	34
3.2.1.3 Modelo do Comitê Europeu de Normas (CEN)	37
3.3 Habitats de inovação	40
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>43</b>
4.1 Práticas compatíveis com a Gestão do Conhecimento	43
4.1.1 Procedimentos relacionados à identificação do conhecimento	45
4.1.2 Procedimentos relacionados à criação do conhecimento	46
4.1.3 Procedimentos relacionados à armazenagem do conhecimento	47
4.1.4 Procedimentos relacionados ao compartilhamento do conhecimento	48
4.1.5 Procedimentos relacionados ao uso do conhecimento	49
4.2 Principais pontos identificados	51
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento sempre teve sua importância ressaltada na história da humanidade. Por muito tempo, o conhecimento humano estava atrelado ao modo de concepção da vida que a religiosidade propagava, a ciência por sua vez, à Filosofia. A partir do século XV, com novas concepções sendo geradas, foi iniciado um processo de reformulação na maneira de expressar as informações (RONAN, 1987).

A Revolução Científica, termo criado por Alexandre Koyré em 1939, tornou o conhecimento mais estruturado e mais prático, absorvendo o empirismo como mecanismo para se consolidar as constatações. A partir de então, a ciência ganhou muitas novas ferramentas, passou a ser vista e aceita como importante para um novo tipo de sociedade que nascia. O conhecimento ganhou impulso para ser difundido (RONAN, 1987). A partir desses marcos, a sociedade passou a direcionar esforços para gerir de maneira mais apropriada o conhecimento gerado. Com a globalização dos mercados e o ritmo acelerado em que ocorre a geração e disseminação do conhecimento, a maioria das organizações passaram a operar em um ambiente cada vez mais dinâmico e multidisciplinar (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Nessa perspectiva, as organizações têm buscado respostas rápidas para as mudanças e alterações advindas do ambiente externo. A agilidade nessas respostas é fator determinante para o desempenho positivo no mercado. Conhecimento e inovação passaram a ser palavras de ordem. Tarapanoff (2001), afirmam que a nova ordem mundial, econômica e social não é mais exercida pelos dominadores dos meios de produção, mas sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação. Davenport e Prusak (2003) e Stewart (1998) reforçam esta ideia afirmando que as empresas com melhor desempenho no mercado são justamente as que demonstram uma maior habilidade em gerir o seu principal recurso, o próprio conhecimento.

A demanda em administrar o fluxo do conhecimento dentro das organizações levou pesquisadores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (2003), Choo (2003) e outros a desenvolverem estudos sobre os processos e procedimentos adotados nos mais variados setores do mercado e a propor modelos de gestão. O objetivo era identificar procedimentos e tecnologias desenvolvidas para

gerir o conhecimento disponível, desde a coleta até a distribuição e utilização, tanto no ambiente interno quanto no externo, visando alcançar os objetivos organizacionais.

Desta forma, a necessidade de criar e gerir o conhecimento nas organizações começa a assumir um papel importante na implantação de mudanças de seus processos de negócio. A Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado (TERRA, 2005).

Segundo Smith e McKeen (2004), a integração da GC aos processos de negócio visa não apenas proteger os ativos intangíveis de uma organização, como, também, desenvolvê-los e aproveitá-los, estimulando a criação de produtos e serviços mais ajustados às necessidades dos clientes e o aumento da competitividade da organização. Desta maneira, os processos de negócio são vistos como o principal elemento de ligação entre o trabalho e as competências dos membros de uma organização e os anseios de seus clientes. (SMITH; MCKEEN, 2004). Além de se tornar um instrumento para implantação e formalização da GC na organização, bem como a concretização de seus potenciais benefícios (EL SAWY; JOSEFEK, 2003).

A competitividade nas organizações passou a ser definida pela sua capacidade de gerir o conhecimento, principalmente aquele gerador de desenvolvimento científico-tecnológico e da inovação (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Nesse sentido, a gestão da inovação tem sido cada vez mais discutida em diversos setores em função da importância na geração e disseminação do conhecimento (CINTEC, 2005).

Para isso, as políticas de gestão e incentivo à inovação vêm sendo incrementadas, principalmente, através da implementação de políticas públicas de incentivo como a Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004 (TEIXEIRA, 2016). Paralelo a este cenário, tem-se os habitats de inovação que são espaços diferenciados e propícios para que as inovações ocorram (TEIXEIRA, 2016). Nestes há a presença da tríplice hélice da inovação (Governo, Academia e Setor Produtivo) e o compartilhamento de conhecimento é um recurso chave (TEIXEIRA, 2016). Entre estes habitats, há os núcleos de inovação tecnológica (NITs), que auxiliam na

promoção e utilização do conhecimento e uso de novas tecnologias oriundas de institutos de ciência, tecnologia e inovação (COSTA, 2013).

Nessa perspectiva, analisar o modo como é feita a gestão do conhecimento resultante dos processos dentro de uma organização, como um NIT, se torna uma tarefa pertinente e necessária visto que os resultados obtidos podem contribuir com os trabalhos que são desenvolvidos em prol da conversão do conhecimento em benesses para a sociedade como um todo.

## 1.1 PROBLEMATICA

Dentro de qualquer habitat de inovação, talentos estão desenvolvendo conhecimento e informações a fim de gerar produtos e serviços. É papel da GC gerenciar a criação, organização, armazenamento, distribuição e aplicação desses conhecimentos (AUGUSTO, 2012).

Mesmo no campo acadêmico, as discussões acerca do tema ainda são recentes e a maioria das pesquisas é voltada a empresas (AUGUSTO, 2012). Além disso, segundo Roy et al. (2003), existem diferenças entre o conhecimento produzido pelas pesquisas básica e aplicada e o conhecimento demandado pela prática de atividades nas organizações. Pautando-se nestas considerações, é relevante o alinhamento entre os objetivos definidos pelos grupos de pesquisa nas universidades e as necessidades das empresas para a área de interesse, nesse caso, referindo-se à transferência de conhecimento útil aos colaboradores. Tal afirmação reforça a necessidade de pesquisas desta natureza e contribui para as justificativas do presente trabalho.

Os NITs abrigam uma grande diversidade de projetos em todas as áreas do setor produtivo, tendo sua principal participação em conectar o mundo acadêmico com organizações privadas. Esse fato traz consigo uma enorme responsabilidade de gerenciar as patentes fomentadas dentro do ambiente acadêmico. O volume de informação e modelo de administração dos processos demanda bastante planejamento para a gestão da informação e do conhecimento gerado em seus departamentos (TEIXEIRA, 2016).

Assim sendo, espera-se que a pesquisa contribua para processos mais padronizados e adequados para o gerenciamento do conhecimento organizacional

dentro de um NIT. Também é possível verificar a aplicabilidade de conceitos ministrados nas cadeiras do curso de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar como o processo de gestão do conhecimento impacta os processos chaves de um NIT.

A partir desta pesquisa é desejado contribuir com a ampliação da gestão de conhecimento nos habitats de inovação, especialmente em NITs, da utilização de modelos e ferramentas de gestão do conhecimento.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fim de alcançar o objetivo geral descrito, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar principais conceitos e modelos de Gestão do Conhecimento;
- Mapear os processos chaves de um NIT;
- Analisar as práticas e procedimentos compatíveis com a gestão do conhecimento existente em um NIT;
- Propor melhorias nos processos chaves de um NIT à luz da gestão do conhecimento.

## 2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A fim de atender aos objetivos deste estudo, foram sistematizados procedimentos que possibilitaram a obtenção das informações necessárias para atender ao alcance do objetivo geral proposto. Os procedimentos adotados foram: levantamento bibliográfico, pesquisa documental e estudo de caso.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao tipo de abordagem, a pesquisa tem caráter qualitativo. Collis e Hussey (2005) consideram o método qualitativo como subjetivo, já que envolve examinar e refletir as percepções para obter o entendimento de atividades sociais e humanas das questões tratadas. Marconi e Lakatos (2006) complementam afirmando que a metodologia qualitativa fornece uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, preocupando-se em interpretar aspectos mais profundos.

No primeiro momento, a fim de alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito dos principais conceitos, elementos e modelos referentes ao tema Gestão do Conhecimento. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituídos de livros, pesquisas e artigos científicos. A partir disso e, tendo em vista os objetivos propostos neste trabalho, foram definidos procedimentos a serem empregados para o desenvolvimento dos estudos, quanto aos fins e quanto aos meios, e que são apresentados a seguir.

Quanto aos fins, o presente trabalho apresenta-se como uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2008), tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com o objetivo de explicitar e proporcionar maior familiaridade com o problema em questão. Esse tipo de pesquisa é realizada, especialmente, com temas pouco explorados.

Quanto aos meios, o trabalho se configura como um estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias

fontes de evidência. É recomendado para estudo de processos complexos em função de ser um método abrangente e que permite um exame dos fenômenos em profundidade, dentro do contexto em que se encontram.

Triviños (2007) define o aspecto da profundidade do estudo de caso através da definição simplificada a seguir: “Estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. O autor ainda afirma que as características da pesquisa são dadas pela natureza e abrangência dessa unidade e sua complexidade ditada pela base teórica adotada para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

## 2.2 UNIDADE DE ANÁLISE E OBSERVAÇÃO

Collis e Hussey (2005) afirmam que uma unidade de análise é o tipo de caso ao qual as variáveis ou fenômenos estão sendo estudados e o problema de pesquisa se referem, e sobre o qual se coletam e analisam dados. Partindo desta definição dos autores, a organização que foi utilizada para a pesquisa é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tendo como unidade de análise a Secretaria de Inovação (SINOVA).

O Departamento de Inovação da UFSC (SINOVA) busca fomentar a inovação e o empreendedorismo dentro da Universidade, por meio de parcerias com diversos atores. A SINOVA entende que o conhecimento produzido dentro da UFSC tem potencial para retornar à sociedade, promover melhorias e resolver problemas reais. Contam com uma equipe multidisciplinar, com profissionais de diversas áreas no intuito de auxiliar pesquisadores e a fazer da UFSC um ambiente mais propício à inovação.

Tendo em vista que o autor do presente TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) é aluno da UFSC, possibilitou um maior acesso ao NIT desta instituição e consequente realização do trabalho. Além disso, a orientadora do presente trabalho é a responsável pela Secretaria, o que contribuiu ainda mais para a construção deste material.

Destaca-se como objetivos da organização (SINOVA, 2022):

- Promover a Inovação aberta e a cultura do empreendedorismo;

- Criar sinergia com diferentes segmentos da sociedade e setor produtivo;
- Identificar e criar oportunidades para projetos cooperados;
- Atuar de forma integrada e transversal com as ações de ensino, pesquisa e extensão da UFSC;
- Gerenciar questões relativas à propriedade e a gestão dos direitos sobre a criação e propriedade intelectual;
- Fazer a interlocução com os ecossistemas de inovação;
- Promover políticas voltadas à criação e promoção de startups e *spin offs* no ambiente da UFSC.

### 2.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada tendo como base a pesquisa na forma de estudo de caso proposta por Yin (2005), na qual sugere que uma ampla variedade de evidências ou fontes - documentos, artefatos, entrevistas e observações - devem ser coletadas. Essas fontes forneceram os dados necessários para cumprir o atendimento dos objetivos deste trabalho.

Assim, foi realizada uma pesquisa documental que, segundo Gil (2008), apresenta uma série de vantagens visto que os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados, além de não exigir contato com os sujeitos da pesquisa. Sendo assim, o autor deste trabalho teve acesso aos documentos, registros e outros materiais existentes na SINOVA. Como as informações são sensíveis e intrínsecas a Secretaria, fez-se necessário a assinatura de um Termo de Compromisso de Sigilo e Confidencialidade.

A entrevista também foi adotada como instrumento de coleta de dados. Marconi e Lakatos (2006) consideram a entrevista como um dos instrumentos básicos para a coleta de dados. O autor afirma que a entrevista, por ser de natureza interativa, permite o tratamento e exploração em profundidade de temas complexos que, dificilmente, poderiam ser investigados adequadamente através da aplicação de questionários. Stake (2011) complementa afirmando que as entrevistas podem ser utilizadas para vários propósitos, mas, para uma pesquisa qualitativa, ele destaca três que julga mais importantes:

- Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada;
- Coletar uma quantidade razoável de informações fornecidas por diversas pessoas;
- Descobrir 'algo' que não tenha sido descoberto pelo entrevistado.

A entrevista foi direcionada aos servidores públicos que compõem a estrutura administrativa da SINOVA, responsáveis pelo setor de contratos e *royalties*, num total de 5 respondentes. A seleção desses indivíduos justificou-se pelo fato de eles estarem diretamente envolvidos com a parte de contratos das propriedades intelectuais, que é a principal entrega dentro da SINOVA. É importante salientar que a contribuição desse grupo de entrevistados se deu sob dois pontos de vista: como responsáveis pela parte administrativa da assinatura dos contratos e também do repasse de *royalties* às partes envolvidas. Esse aspecto é relevante tendo em vista que os entrevistados são sujeitos ativos nos processos da Secretaria, o que vem a enriquecer sua contribuição por meio das vivências e participação efetiva no processo de produção e difusão do conhecimento produzido internamente.

As entrevistas foram realizadas em mais de uma sessão de maneira online e com duração entre 60 e 90 minutos cada. A tabela abaixo representa o perfil dos entrevistados:

Cargo/Função	Área de atuação na SINOVA	Formação	Início de atuação na SINOVA
Administradora	Administrativo	Mestrado	Março/2018
Secretária Executiva	Administrativo	Mestrado	Maior/2019
Assistente em administração	Gestão de PI	Graduação	Maior/2022
Administradora	Contratos e Licenciamento	Doutorado	Início de 2017
Diretora do Departamento de Inovação	Gestão da Secretaria	Pós-Doutorado	Setembro/2022

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas tiveram como objetivo complementar as informações levantadas por meio da pesquisa documental e observação sobre os processos internos a fim de manter o conhecimento disponível para uso de todos, além de coletar informações que não estavam registradas ou disponibilizadas formalmente nos materiais disponibilizados, bem como as impressões e opiniões dos entrevistados acerca da gestão do conhecimento através dos processos em seus setores de atuação.

Nesta etapa, adotou-se também a observação participativa. Segundo Alvarez (1991), a observação é um instrumento de pesquisa e coleta de dados que permite informar o que ocorre de fato na situação real. Foram observados os processos, técnicas e fluxos de execução de atividades da Secretaria, além de articulações entre os colaboradores internos e os demais departamentos da universidade envolvidos e ações estratégicas junto ao gestor. Também analisou-se as atividades das comissões de propriedade intelectual, informações tecnológicas, mas com ênfase maior nos processos de criação e transferência de conhecimento. Nessa etapa, procurou-se compreender como o conjunto dos processos poderia fortalecer a gestão do conhecimento.

O roteiro de entrevista primeiramente foi constituído de uma breve introdução contendo a definição da Gestão do Conhecimento e seus objetivos principais, segundo o CEN (2004). Em seguida foram apresentadas seis perguntas mais específicas acerca das práticas, processos e ferramentas utilizadas na SINOVA para gerenciar o conhecimento resultante dos contratos de Propriedade Intelectual (PI). O roteiro, apresentado no apêndice A, foi utilizado apenas como base para as entrevistas, sendo que a maioria dos entrevistados optou por dar um depoimento mais espontâneo com interferências pontuais do autor deste trabalho no sentido de manter o direcionamento para as questões a serem abordadas, bem como intervenções para o esclarecimento de declarações que não ficaram muito claras.

Sobretudo, as entrevistas vieram a referendar as informações obtidas por meio da pesquisa documental e observação possibilitando o cumprimento dos outros três objetivos específicos deste trabalho. Essa etapa oportunizou a observação, principalmente, do comportamento dos atores participantes dos processos de

utilização do conhecimento, bem como da dinâmica já instituída que governa os processos dentro da Secretaria.

A próxima seção apresentará como cada técnica de coleta de dados foi aplicada na busca por atender os objetivos propostos.

#### 2.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

A análise dos dados obtidos na pesquisa foi realizada seguindo a estratégia identificada no Quadro 2, que apresenta o tipo de pesquisa e as fontes/instrumentos de coleta utilizados, correlacionando-os aos objetivos específicos que foram propostos para a pesquisa.

Objetivos específicos	Instrumento de Pesquisa	Fonte/Instrumento de coleta de dados
Identificar os principais conceitos e modelos de Gestão do Conhecimento	Pesquisa bibliográfica	Referencial teórico
Mapear os processos chaves de um NIT	Análise documental e entrevista semiestruturada	Documentos existentes da SINOVA e entrevistas
Analisar as práticas e procedimentos compatíveis com a gestão do conhecimento existente em um NIT	Entrevista semiestruturada	Referencial teórico, documentos existentes da SINOVA e entrevistas
Propor melhorias nos processos chaves de um NIT à luz da gestão do conhecimento	Análise documental e entrevista semiestruturada	Documentos existentes da SINOVA e entrevistas

Quadro 2 – Estratégia de análise dos dados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a realização das entrevistas, foram analisados os depoimentos dados pelos servidores entrevistados. Essas informações coletadas foram confrontadas com o mapa de processos no Apêndice B, realizado pela equipe da SINOVA em 2020. Nessa etapa, foram identificadas diversas inconsistências relativas a como a organização operava e como opera hoje. Grande parte dessas mudanças se dão devido à digitalização de processos ocorridos durante a pandemia da Covid-19.

Com o intuito de manter o conhecimento tramitado nos processos internos da SINOVA disponíveis para utilização de todas as partes, realizou-se diversas alterações no mapa de processos, além da confecção de documentos com informações essenciais para a tramitação de processos chaves na comercialização de PIs.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico, serão apresentados os resultados da revisão da literatura obtida através da realização da pesquisa bibliográfica.

#### 3.1 CONHECIMENTO

O conhecimento tem sido definido e caracterizado ao longo da história tendo sua raiz na filosofia da Grécia antiga (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Os gregos conceituavam conhecimento de várias formas, sendo elas: a *episteme* caracterizada pelo conhecimento abstrato, generalizante; a *techné* caracterizada pelo conhecimento que permite a realização de uma tarefa; a *phronesis* caracterizada pela sabedoria social e a *métis* caracterizada pelo conhecimento conjuntural (SANTOS; VARVAKIS, 2021). Devido à complexidade do tema, há uma miríade de definições possíveis.

Sveiby (1998) define conhecimento de forma simplificada como sendo a capacidade de agir. Drucker (1999) reforça essa definição ao afirmar que o conhecimento é a informação eficaz posta em prática e focada em alcançar resultados. Davenport e Prusak (2003) definem o conhecimento como uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e *insight* experimentado capaz de proporcionar uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Já, Probst et. al (2002) definem o conhecimento como o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas teóricos ou práticos. Tendo essa diferenciação como ponto de partida, Choo (2003) reforça a importância de organizações aprenderem a converter o conhecimento tácito em explícito (ou codificado) e introduz um novo tipo de conhecimento: o cultural. Esse conhecimento está relacionado às estruturas cognitivas e emocionais dos membros da organização e são utilizados para avaliar e construir a realidade.

Ainda assim, como dito anteriormente, o conhecimento possui uma gama de definições de diversos autores. O Quadro 3 abaixo traz algumas dessas. Esse trabalho adotará a definição do autor Gruzman e Siqueira (2007) dada por “O

conhecimento é uma construção social que só ganha sentido quando circula publicamente e se coloca a serviço das comunidades”.

<b>Autor</b>	<b>Definição de conhecimento</b>
Polanyi (1967)	Nós sabemos mais do que somos capazes de expressar.
Maturana e Varela (1995)	O conhecimento consiste numa construção contínua e é resultante da interação entre o homem e o mundo.
Nonaka, Umemoto e Senoo (1996)	Conhecimento é essencialmente dado, já existe com a organização, ou pode ser apreendido ou adquirido de outras fontes.
Liebeskind (1996)	Conhecimento “informação cuja validade foi estabelecida através de testes para sua validação”.
Nonaka e Takeuchi (1997)	O conhecimento refere-se tanto à experiência física e à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros.
Stewart (1998)	Conhecimento é o que compramos, vendemos e produzimos.
Davenport e Prusak (1998)	Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informações.
Sveiby (1998)	O conhecimento consiste numa construção contínua e é resultante da interação entre o homem e o mundo. A definição do conhecimento é algo amplo e não existe uma palavra que seja aceita de modo geral.
Castells (1999)	Conhecimento é um conjunto de declarações organizadas sobre fatos ou ideias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental que é transmitido a outros por intermédio de algum meio de

	comunicação, de alguma forma sistemática.
Marakas (1999)	Conhecimento é um significado feito para a mente.
Bender e Fish (2000)	“O conhecimento surge na cabeça do indivíduo e é moldado sobre a informação que é transferida e enriquecida pela experiência pessoal, crenças e valores com propósito de decisão e relevância de ação. É a informação interpretada pelo indivíduo é aplicada para o propósito desejado. É o estado mental de ideias, fatos, conceitos, dados e técnicas, gravados na memória do indivíduo”.
Despres e Chauvel (2000)	Conhecimento é prática compartilhada, como a propriedade da comunidade de prática que necessita, cria, usa, debate, distribui, adapta e transforma ele.
Queiroz (2001)	Conhecimento é o conjunto de insights, experiências, e procedimentos que são considerados corretos e verdadeiros e que guiam pensamentos, comportamentos e a comunicação entre pessoas e que aumentam a compreensão ou o desempenho numa área ou disciplina.
Cruz (2002)	Conhecimento é o entendimento obtido por meio da inferência realizada no contato com dados e informações que traduzem a essência de qualquer elemento.
Probst, Raub et al (2002)	“O conhecimento é um conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas”
Loureiro (2006)	“O conhecimento é um conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. O conhecimento se baseia

	em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas”.
Gruzman e Siqueira (2007)	O conhecimento é uma construção social que só ganha sentido quando circula publicamente e se coloca a serviço das comunidades.
Molael (2010)	Conhecimento inclui tudo aquilo que sabemos sobre o mundo.
Koskinen (2013)	Conhecimento é a compreensão humana de um campo especializado de interesse que foi adquirido por meio de estudo e experiência.

Quadro 3 – Definição de conhecimento na literatura de Gestão do Conhecimento.

Fonte: Adaptado de Sabino (2019).

A importância do conhecimento para as mais variadas organizações têm provocado um maior aprofundamento sobre os conceitos e, conseqüentemente, uma diferenciação entre os tipos de conhecimento. Nesse sentido, não há como tratar do tema gestão do conhecimento e suas práticas sem apresentar definições para caracterizar sua origem e os seus diferentes tipos.

### 3.1.1 Conhecimento organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) abrigam o conhecimento em duas grandes categorias: o tácito e o explícito. O tácito está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, experiências, competências, raciocínio, opiniões, intuição e criatividade. Já o explícito é entendido como a materialização ou representação do conhecimento através da linguagem formal e sistemática, assim sendo possível ser armazenado e compartilhado em normas, livros e manuais, como consequência, é mais fácil de gerenciá-lo. Segundo os autores, o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser comunicado. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento capaz de ser transmitido em linguagem formal ou sistemática.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional se dá em duas dimensões: ontológica e epistemológica. A primeira mostra que somente

indivíduos criam conhecimento. Já a segunda, trata do conhecimento a partir das definições de tácito e explícito. O explícito é registrado em manuais, guias, normas e é facilmente transmitido. Enquanto o tácito é pessoal, resultado das vivências e experiências de um indivíduo. A interação entre os dois tipos de conhecimento promove a criação e o aumento do conhecimento organizacional.

Para Choo (2003), o conhecimento organizacional é resultado de processos de uso da informação e o modo como a organização gera, gerencia e aplica novos conhecimentos, padronizando ações e avaliando alternativas. Para o autor, o sucesso de uma empresa está atrelado à sua capacidade de aprender.

Nas organizações, essa gestão ganha importância conforme a codificação do conhecimento se torne real, ou seja, a partir do momento em que o conhecimento tácito se torna mais explícito a ponto de ser facilmente comunicado e entendido pelas pessoas da organização (SANTOS et al., 2001).

Compreender o significado do que vem a ser conhecimento organizacional e como ele se constitui é um passo essencial quando se deseja verificar as diversas formas de processar e gerir esse conhecimento.

### 3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento organizacional consiste, essencialmente, em facilitar os processos de criação, de compartilhamento e de utilização dos conhecimentos organizacionais. Para isso, a organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade dos seus produtos e serviços (SANTOS; VARVAKIS, 2021).

O pilar conceitual acerca do tema gestão do conhecimento se constitui mediante os estudos que foram realizados. O assunto vem sendo tratado por diversos autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Choo (2003), Davenport e Prusak (2003), entre outros, de maneira diversificada e abrangente. São encontradas diferentes definições e formas de qualificá-las e desenvolvê-las.

Fleury e Fleury (2000) reforçam que a gestão do conhecimento deve ser um procedimento adotado em todos os níveis da organização e por todos os integrantes da empresa, tendo então um caráter coletivo. Para isso, é dever das organizações

fornecer condições adequadas para fomentar o desenvolvimento contínuo do conhecimento.

A gestão do conhecimento, segundo Moresi (2001), visa apoiar o processo decisório em todos os níveis organizacionais e a aplicação do conhecimento para alcançar os objetivos propostos. Para que isso seja possível, o autor reforça que são necessárias políticas, processos e tecnologias que permitam coletar, distribuir e utilizar o conhecimento. A primeira ação para que isso ocorra, segundo o autor, é realizar um diagnóstico da situação de conhecimento no ambiente através de perguntas como “qual conhecimento temos?”, “onde ele está?” e “como transformá-lo numa nova ferramenta a favor da organização?”.

Outros autores entendem a gestão do conhecimento como um conjunto de ações que tem por objetivo identificar, anotar, gerir e compartilhar o ativo de informações de uma organização, como Davenport e Prusak (2003). Os autores reforçam a ideia de que a base de conhecimento é algo orgânico, ou seja, sofre constantes mudanças e são essas mudanças que fazem parte da aprendizagem organizacional. Eles também afirmam que a gestão do conhecimento se tornou um fator fundamental para a sustentabilidade e liderança das organizações no mercado.

As literaturas de Gestão do Conhecimento convergem na ideia de que diferentes contextos organizacionais exigem diferentes estratégias de Gestão do Conhecimento. Segundo o autor Heisig (2009), a série de modelos de GC (*frameworks*) é muito ampla e, muitas vezes, é difícil definir qual deve ser utilizado numa determinada situação.

Independente da definição e do modelo, a estratégia da GC é colocar em prática um plano que visa descrever como a organização pode melhor gerir os seus ativos de conhecimento, em proveito próprio e dos seus parceiros. Assim, a GC se baseia em quatro pilares: pessoas, liderança, tecnologia e processos (SANTOS; VARVAKIS, 2021).

A liderança é responsável por dirigir a implementação da GC na organização e assegurar que as estratégias e projetos da GC estejam alinhadas com a missão e visão da organização. As pessoas são, ao mesmo tempo, usuários e produtores do conhecimento, ou seja, utilizam e criam o capital intelectual. São responsáveis por congregar as competências e os relacionamentos dos indivíduos (SANTOS; VARVAKIS, 2021).

As tecnologias servem de suporte aos processos e às pessoas visto que aceleram o processo de GC através de práticas efetivas de GC, como plataformas para a retenção do conhecimento organizacional. Por exemplo, comunidades virtuais de prática e outros espaços para trabalho colaborativo viabilizam a participação à distância e a qualquer momento (SANTOS; VARVAKIS, 2021).

Por último, os processos carregam um papel importante dentro da GC. São responsáveis por organizar a tomada de decisão em termos operacionais, gerenciais e estratégicos envolvendo valores, objetivos, exigências e fontes de conhecimento, bem como priorização e alocação de recursos de ativos de conhecimento da organização. Além disso, processos sistemáticos e efetivos contribuem para aumento da eficácia; melhorar a qualidade e a efetividade social, além de assegurar a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade nas organizações. (SANTOS; VARVAKIS, 2021).

### **3.2.1 Modelos de gestão do conhecimento organizacional**

A gestão do conhecimento organizacional é complexa, multidisciplinar e apresenta diferentes modelos de abordagens e definições. Cada modelo destaca as principais etapas de gestão do conhecimento, como criação, compartilhamento e uso. A partir dessa premissa, observa-se que os mais variados modelos se complementam na busca pela constituição do conhecimento organizacional (TARAPANOFF, 2001).

Os modelos trazem visões diferenciadas de acordo com sua formação. Serão apresentados três modelos desenvolvidos por autores já abordados neste trabalho por considerar que os mesmos abordam os elementos principais e fundamentais, como componente principal na reestruturação estratégica dos processos do negócio, para a compreensão do que envolve a gestão do conhecimento organizacional, além de fornecer base suficiente para a realização deste trabalho.

É importante observar que a implementação de um modelo de gestão do conhecimento requer atenção às características do ambiente no qual está sendo inserido.

### 3.2.1.1 Modelo de Choo

O modelo de gestão do conhecimento apresentado por Choo (2003) parte do princípio de que o conhecimento organizacional é criado a partir da integração de processos relacionados ao uso da informação. Para o autor, o conhecimento organizacional se dá em três passos: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão. A criação de significado pode ser compreendida como o que o conhecimento representa para o ambiente (o que é e o que faz). A construção do conhecimento se dá a partir da criação, organização e processamento da informação por meio de aprendizados, resultando em novos conhecimentos. Já a tomada de decisão é um processo estratégico relativo ao uso da informação disponível. Os processos estão diretamente relacionados e se alimentam num ciclo contínuo de geração do conhecimento organizacional (CHOO, 2003).

A figura 1 detalha o entendimento do ciclo proposto pelo autor.

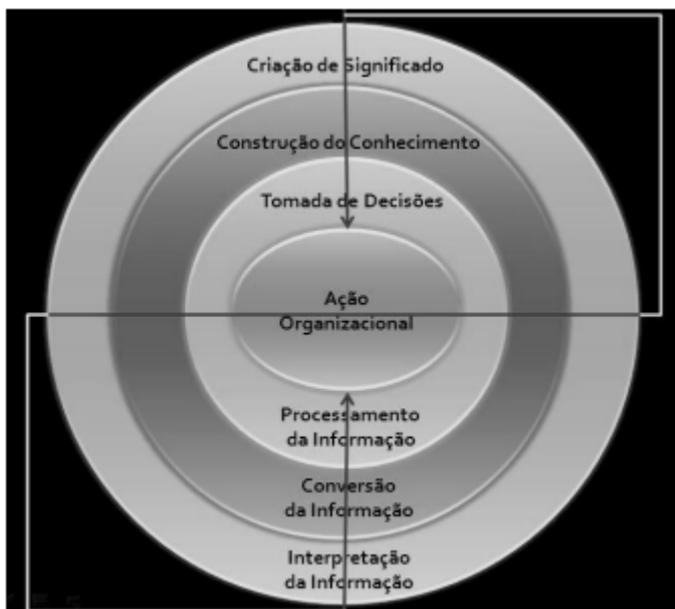


Figura 1 – Fluxo da informação e criação de conhecimento para a ação organizacional.

Fonte: Choo, (2003, p. 31).

A rede de processos de uso coletivo da informação possibilita a concepção de significados comuns entre os integrantes da organização e descoberta de novos

conhecimentos e o comprometimento com os planos de ação por meio da participação nos procedimentos de tomada de decisão. A concepção de significados tem origem na percepção dos integrantes do ambiente organizacional. Durante esse processo há a interpretação das informações recebidas do ambiente. Através dessa interpretação, com o apoio do conhecimento tácito da equipe, o *modus operandi* da empresa é construído (CHOO, 2003).

Essa interação entre conhecimento tácito e explícito é fundamental para as empresas, visto que promove a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. A conversão de conhecimento tácito em explícito é capaz de conceber novos conhecimentos (CHOO, 2003).

O autor resume sua proposta afirmando que, identificando e atribuindo significado aos sinais do ambiente, mobilizando o conhecimento e a experiência de seus colaboradores e elaborando rotinas para a tomada de decisões, a empresa está propiciando a criação de um ciclo de conhecimento.

#### 3.2.1.2 *Modelo de Probst, Raub e Romhardt*

Para os autores, o primeiro desafio para que uma organização desenvolva a gestão do conhecimento é ter claro o que se sabe e o que não se sabe a fim de aderir estratégias baseadas em suas competências. A gestão de conhecimento se dá por meio de seis processos que se relacionam e compõem um ciclo. Esses processos são: identificação, aquisição, desenvolvimento, partilha/distribuição, retenção e utilização do conhecimento. O ciclo é representado na figura 2.

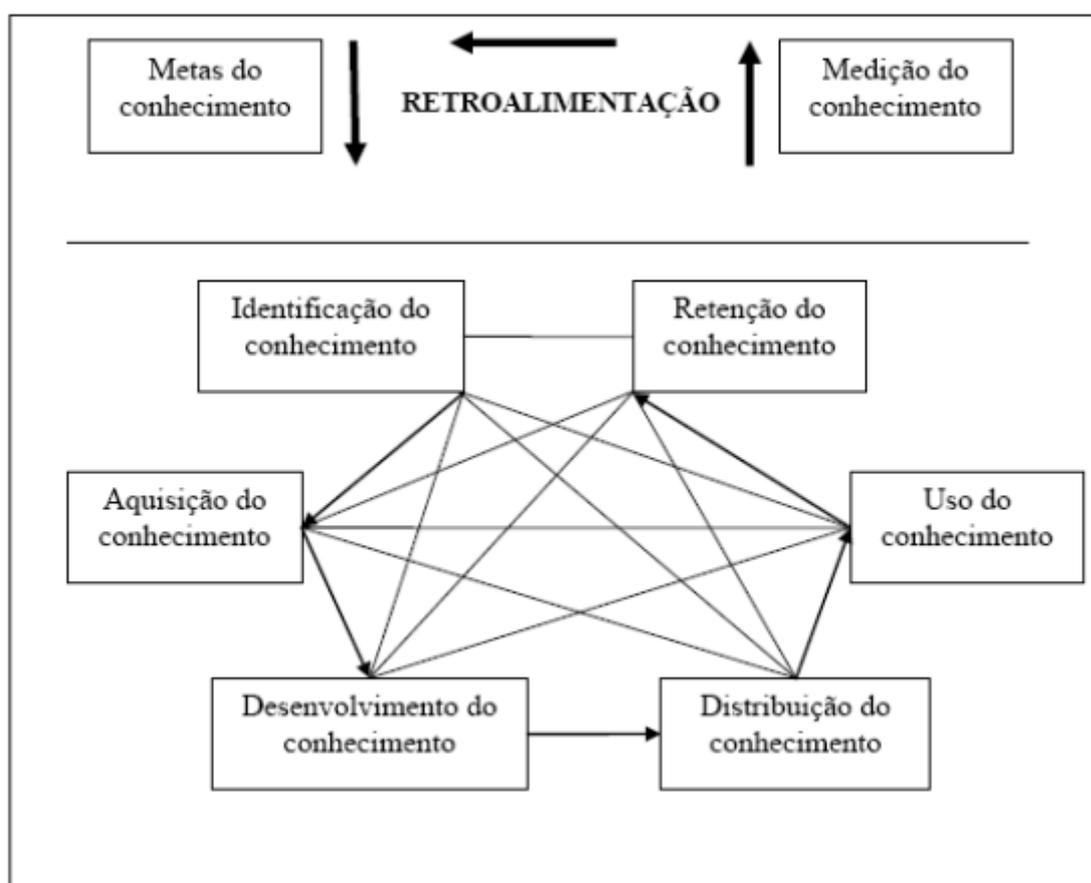


Figura 2 – Ciclo do Conhecimento.

Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36).

O processo de identificação do conhecimento consiste no mapeamento de habilidades realizado no âmbito organizacional. Durante esse processo são apurados pontos que a organização precisa desenvolver. Essa etapa busca dar visibilidade ao conhecimento, em outras palavras, torná-lo palpável para que sejam elencadas ações futuras na gestão do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O processo de aquisição de conhecimento ocorre através das relações estabelecidas com fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros. Esses elementos constituem grande fonte de conhecimento para as organizações, no entanto, em grande parte das vezes, são subutilizadas. A aquisição de conhecimento também pode ocorrer por meio da contratação de especialistas (consultorias) ou inovações (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O processo de desenvolvimento do conhecimento engloba a aquisição e seu objetivo principal é a criação de novas habilidades, produtos, ideias e adoção de

processos mais eficientes. O foco é desenvolver habilidades que ainda não são encontradas dentro da organização. Segundo os autores, o conhecimento pode ser desenvolvido numa organização através de um *benchmarking*, departamento de Pesquisa e Desenvolvimento e até atividades rotineiras (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O processo de distribuição do conhecimento é responsável pela transformação de informações e experiências em conhecimento que seja utilizável para toda a organização. Nesse caso, é importante saber direcionar o conhecimento para os agentes envolvidos nas ações a serem realizadas, atentando para a transição do conhecimento num processo de compartilhamento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

A utilização é um dos principais objetivos da gestão do conhecimento, visto que os processos adotados anteriormente têm como foco assegurar que o conhecimento exista e circule dentro da organização sendo utilizado a seu favor. Os autores reforçam que os processos discutidos anteriormente perdem valor e não garantem que o conhecimento seja utilizado diariamente nas atividades do cotidiano da organização. Nesse caso, faz-se necessário dedicar esforços e criar procedimentos para que o conhecimento seja colocado em prática em prol e a serviço da organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Por último, a retenção do conhecimento requer estrutura sistemática de processos de armazenamento e atualização do conhecimento de modo que constitua uma memória organizacional. A gestão eficiente desse ativo propicia a retenção do conhecimento na organização, minimizando as perdas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Além disso, Probst et al. (2002) complementam seu modelo com os processos de análise das metas e avaliação do conhecimento. Ambos os processos determinam a direção a ser tomada pela organização no processo de gestão do seu conhecimento.

Os autores concluem sua proposta de modelo ressaltando a importância de criar uma estrutura responsável por coordenar e orientar todos os processos discutidos anteriormente, incluindo a gestão do conhecimento na estratégia da organização.

De acordo com o exposto anteriormente, no intuito de mapear os processos essenciais adotado pelas empresas, Probst et al. (2002) apresentam uma subdivisão da gestão do conhecimento baseado em elementos construtivos e mencionam que para que não haja problemas referente aos processos essenciais, a administração da organização precisa oferecer uma estrutura que coordene e oriente. Os autores sugerem um processo para avaliar o conhecimento que fornecerá as informações necessárias para controle estratégico de gestão do conhecimento.

Nesse sentido, observa-se um movimento crescente das mais diversas organizações em adotar ações com intuito de apoiar os processos de construção e gestão do conhecimento de modo a garantir sua sustentabilidade e distinção no mercado. Essas ações estão voltadas para a identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, retenção e utilização do conhecimento que, de acordo com Probst et al. (2002), se constituem nos seis pilares fundamentais quando se trata de gestão do conhecimento.

### 3.2.1.3 Modelo do Comitê Europeu de Normas (CEN)

O modelo apresentado pelo CEN (2004) define “modelo (framework) como uma descrição de fatores essenciais (conteúdos, pessoas, processos e tecnologias) que influenciam o sucesso ou fracasso de uma iniciativa de GC e suas relações interdependentes”.

Esse *framework* apresenta diversos aspectos da GC como o seu processo de negócio, atividades e facilitadores, todos atuando de maneira interdependente favorecendo, dessa forma, a criação de projetos e atividades. É considerado como referência para as organizações compreenderem e alinharem suas ações em direção à Gestão do Conhecimento (CEN, 2004).

A fim de compreender melhor as atividades do ciclo de vida do conhecimento, o *framework* é dividido em três camadas fundamentais para a Gestão do Conhecimento. Essas atividades formam um processo integrado e são divididas em: o foco do negócio, as principais atividades do negócio e os facilitadores (CEN, 2004).

A primeira camada, que é o ‘foco do negócio’, identifica o processo de negócio em que ocorre agregação de valor no âmbito da organização que,

tipicamente, podem incluir desenvolvimento estratégico, inovação e desenvolvimento de produtos e/ou serviços. Esse deve estar no centro de qualquer iniciativa da GC. Além disso, tais processos tornam-se cada vez mais interorganizacionais à medida que as organizações operam em rede com fornecedores, parceiros e clientes. (CEN, 2004). Tal camada é dada conforme figura 3.



Figura 3 – Foco do negócio.

Fonte: adaptado de CEN (2004).

A segunda camada refere-se às atividades básicas do conhecimento que, em conjunto, formam os processos do conhecimento e são dadas por: identificar, criar, armazenar, compartilhar e usar. Esses processos de conhecimento integram-se aos processos organizacionais com o apoio de métodos e técnicas de Gestão do Conhecimento (CEN, 2004). Essa camada é dada conforme figura 4.

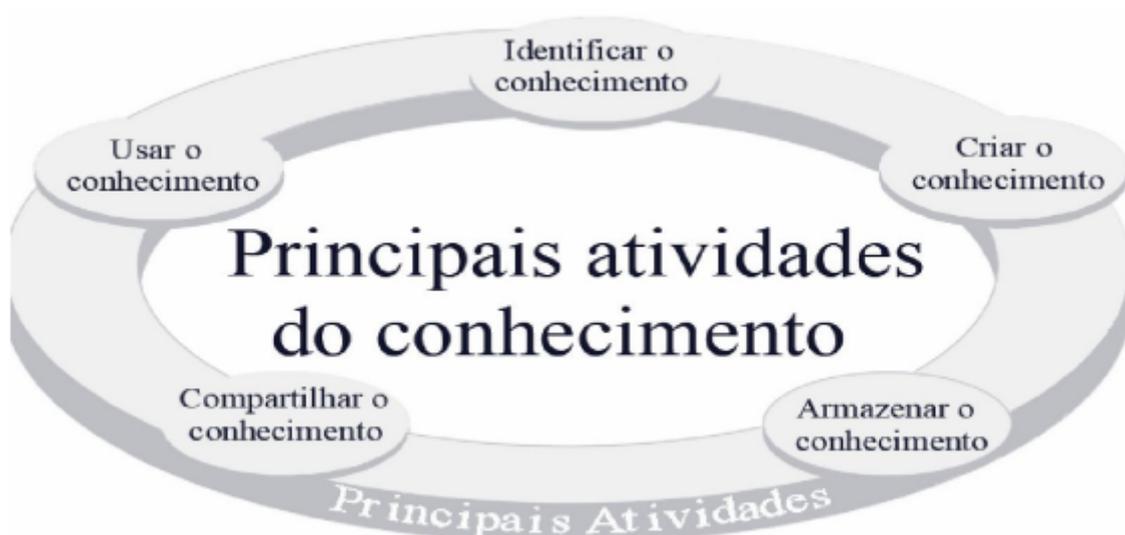


Figura 4 – Atividades do ciclo de vida do conhecimento.

Fonte: adaptado de CEN (2004).

A terceira camada do *framework* é composta por duas capacidades complementares. Uma faz referência aos recursos aplicados em nível pessoal ou grupal com o intuito de refinar o uso do conhecimento: competências, aptidões, atitudes, experiência e ferramentas. Já a segunda refere-se à forma como a liderança viabiliza o uso do conhecimento tendo em vista os processos que proporcionam valor para os agentes internos e externos envolvidos com a organização, podendo se integrar às estratégias, missão, visão, valores e cultura, tecnologia e infraestrutura e processos organizacionais (CEN, 2004), conforme figura 5.



Figura 5 – Facilitadores do conhecimento.

Fonte: adaptado de CEN (2004).

A relação interdependente dessas camadas resulta na figura 6, onde são compreendidas todas as camadas fundamentais para a GC.

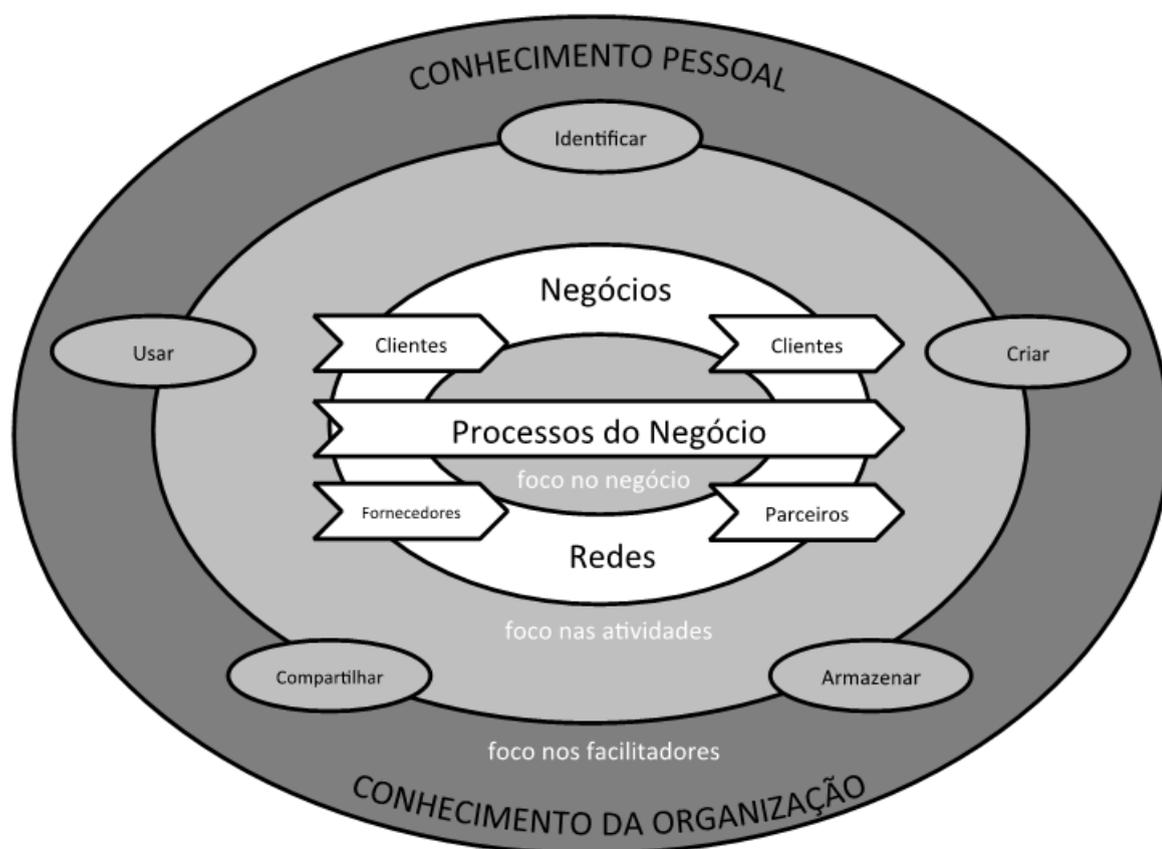


Figura 6 – Modelo de Gestão do Conhecimento conforme CEN.

Fonte: adaptado de CEN (2004).

Dentro da definição de conhecimento organizacional, identifica-se variados tipos de informação e conhecimento. Neste trabalho, será utilizado o modelo do CEN - Guia Europeu de Boas Práticas em GC visto que possui elemento fundamental para a gestão do conhecimento, permitindo aprimorar processos de produção e rotinas administrativas, contribuindo para a construção e gestão do conhecimento organizacional, além de ser o modelo padrão adotado pelo Departamento de Engenharia do Conhecimento da UFSC.

### 3.3 HABITATS DE INOVAÇÃO

Os habitats de inovação (HI) são considerados pelos órgãos governamentais como instrumentos de políticas públicas para desenvolvimento local e regional. No âmbito privado, esses ambientes vêm ganhando espaço no apoio à tomada de decisão em diferentes áreas dos negócios, um ambiente planejado para

sustentar o crescimento de empresas que contém uma variedade de serviços sustentando a geração de empresas (DEPINÉ; TEIXEIRA, 2018).

Os HI, no Brasil, são ambientes de inovação com viés de promover a integração de empresas e Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) visando à transferência de tecnologia e, conseqüentemente, o desenvolvimento regional. Há diversos tipos de HIs, podendo ser *living lab*, *coworking*, *labs*, parques científicos e tecnológicos, distritos e suas tipologias, NITs e centros de inovação, incubadoras, ambientes *makers* (DEPINÉ; TEIXEIRA, 2018). Esses ambientes são encontrados em diversas localidades e se constituem como atores fundamentais para potencializar o ecossistema de inovação (TEIXEIRA; TRZECIAK; VARVAKIS, 2017).

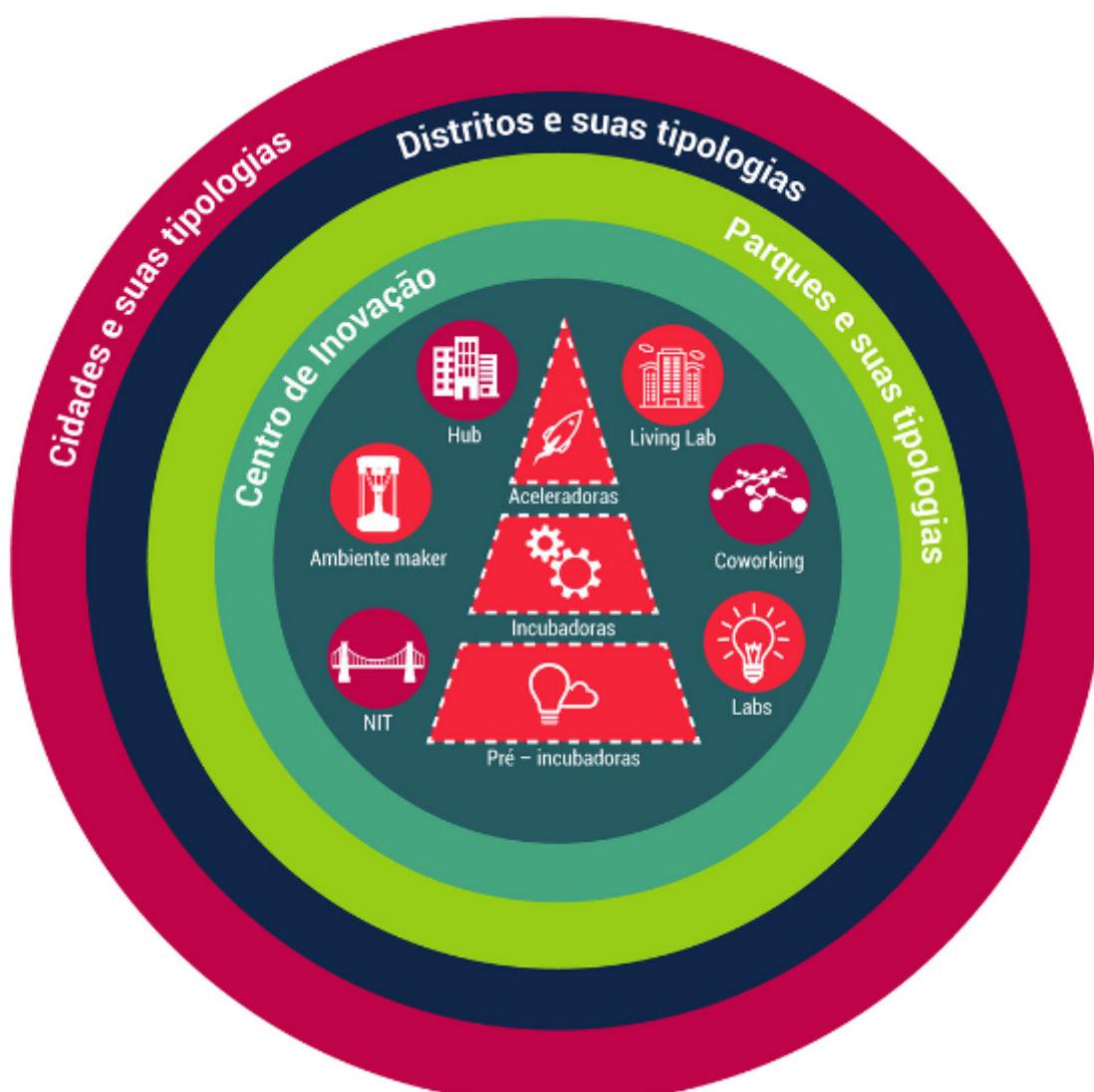


Figura 7 – Habitats de inovação.

Fonte: VIA Estação Conhecimento.

Em uma sociedade em constante mudança com o atual processo da globalização, a inovação torna-se o principal mecanismo para reduzir a dependência tecnológica e gerar valor, trazendo um diferencial de competitividade aos países, principalmente aos que ainda estão em desenvolvimento (FERREIRA; TEIXEIRA; FLÔR, 2016). A inovação é considerada uma garantia de crescimento, competitividade, sustentabilidade e rentabilidade diferenciada para empresas, conseqüentemente destacando o papel da ciência e da tecnologia para alavancar seus processos no que diz respeito ao desenvolvimento econômico, social e cultural (DEPINÉ; TEIXEIRA, 2018).

Considerando o acesso ao conhecimento como fator significativo para o desenvolvimento, os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) colaboram para a gestão dos ativos de conhecimento presentes nas Universidades corroborando para um arranjo institucional voltado a cultura empreendedora e da inovação, estimulando o conhecimento multidisciplinar e interdisciplinar voltado ao desenvolvimento sustentável e inovador do território, além de auxiliar na transferência de conhecimentos e tecnologias criadas dentro do seio universitário, bem como no surgimento de *startups*, *spin offs*, empreendimentos criativos, e outros (TEIXEIRA et al, 2016).

Os NITs foram criados para aproximar a academia e as empresas, atuando como intermediários entre fornecedores da inovação, pesquisadores ou docentes e aqueles que podem comercializar a tecnologia. Facilitando esses processos, criam-se oportunidades não apenas para os diretamente envolvidos, como para desenvolvimento socioeconômico na região onde o NIT está inserido (DEPINÉ; TEIXEIRA, 2018).

O NIT serve como mediador da transmissão do conhecimento, ao mesmo tempo em que resguarda os direitos de propriedade intelectual, tanto do ICT como do seu inventor. Possui também outras funções como coordenar atividades que estimulem a inovação e o empreendedorismo nas ICTs (DEPINÉ; TEIXEIRA, 2018).

Os NITs das universidades geralmente são ligados às Pró-Reitorias das universidades, tendo uma equipe composta por um Diretor, profissionais especializados nas áreas de propriedade intelectual e transferência tecnológica e auxiliares administrativos. As estruturas em sua maioria, são incorporadas ao organograma funcional das Pró-Reitorias das universidades, possuindo uma equipe

própria, geralmente dividida por setores dentro do NIT (como por exemplo, coordenação de empreendedorismo, coordenação de propriedade intelectual) de modo que se ofereça atendimento especializado aos segmentos (DEPINÉ; TEIXEIRA, 2018)..

A inovação e o acesso ao conhecimento são fatores determinantes para a competitividade em um mundo globalizado. E, nesse sentido, os NITs auxiliam a transferência do conhecimento para o mercado, atuando como um intermediador entre os fornecedores da inovação e aqueles que poderão comercializar a sua tecnologia (VAILATI et al, 2012).

Os benefícios da implantação de um NIT contemplam não somente a ICT pelo qual está inserida, mas também seu entorno. A possibilidade de criação de novos empregos, empresas e o desenvolvimento econômico, converte-se diretamente em benefícios econômicos (VAILATI et al., 2012).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste tópico, serão apresentados os resultados da pesquisa documental e das entrevistas referentes à identificação dos processos e práticas de Gestão do Conhecimento conforme propostas pelos autores explicitados neste trabalho. Por fim, serão apresentados os resultados obtidos para a SINOVA a partir da reestruturação dos processos internos com o intuito de manter o conhecimento armazenado, compartilhado e pronto para posterior utilização.

### **4.1 PRÁTICAS COMPATÍVEIS COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A importância do envolvimento da própria organização no processo de gestão do conhecimento é evidenciada por vários dos estudiosos do assunto. Esse envolvimento se concretiza no compromisso da organização em fornecer os mecanismos, criar políticas e normas, propiciar ambientes e investir no planejamento e controle de ações voltadas para a constante melhoria de seu desempenho na administração e produção do conhecimento em todos os seus estágios (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível identificar que na SINOVA a gestão do conhecimento resultante das ações extensionistas entre os setores envolvidos se dá de maneira implícita, através de processos adotados para se fazer a gestão dessas ações. O mapeamento de processos tem por objetivo identificar todos os processos e atividades realizadas na Secretaria, no tocante ao apoio à criação do conhecimento organizacional. Deste modo, torna-se possível compreender o funcionamento da organização, de modo a projetar intervenções que possam ser melhor aderidas às rotinas internas.

Conforme o mapa de processos apresentado no Apêndice B, A importância do conhecimento para as mais variadas organizações têm provocado um maior aprofundamento sobre os conceitos e, conseqüentemente, uma diferenciação entre os tipos de conhecimento. Nesse sentido, não há como tratar do tema gestão do conhecimento e suas práticas sem apresentar definições para caracterizar sua origem e os seus diferentes tipos. verifica-se que os setores envolvidos nas atividades de contrato de PI da SINOVA desenvolvem um conjunto de práticas, que serão discutidas nos tópicos seguintes, apontadas na literatura, e exemplificada com alguns autores neste trabalho como Choo (2003), Probs et. al (2002) e CEN (2004), como constituintes do ciclo de criação e gestão do conhecimento nas organizações. Essa constatação permite afirmar que, independentemente do foco principal de cada setor, o compromisso com o desenvolvimento de novas parcerias comerciais e com a produção e gestão do conhecimento permeiam todas as atividades desenvolvidas pelas mesmas.

Nesse contexto, para que todas as negociações em andamento possam tramitar entre todas os *stakeholders* sem ruídos, a parametrização dos processos realizada permite com que o conhecimento seja gerido dentro da organização, conferindo legitimidade, consistência e celeridade para as atividades que a Secretaria se propõe visto que evita a perda de conhecimento pela tramitação entre setores, retrabalhos por desconhecimento de ações similares ou em paralelo dentro da instituição, além de evitar desperdício de recursos em atividades que não agregam valor significativo à organização.

Diante do exposto e tendo em vista o propósito que a Secretaria se propõe, o conhecimento gerado dentro da organização SINOVA tem que ser devidamente tratado por meio de uma gestão de conhecimento eficaz. Nas próximas seções, as

principais dinâmicas e ações adotadas na Secretaria de Inovação serão identificadas e melhor caracterizadas com a intenção de atestar a sua compatibilidade com os procedimentos considerados como fundamentais na Gestão do Conhecimento em qualquer organização pela literatura adotada.

#### 4.1.1 PROCEDIMENTOS RELACIONADOS À IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível observar que, na SINOVA, o processo de identificação do conhecimento está fortemente vinculado aos sistemas utilizados internamente como SPA (Sistema de Processos Administrativos), PRIS e OTRS, sistemas utilizados para tramitar todo o processo de negociação contratual e repasse de *royalties*.

Essa identificação mais imediata do “quem faz o quê” é fundamental como ferramenta para a gestão da SINOVA em suas práticas de incentivo e apoio ao fechamento de novas parcerias. Ela viabiliza todo um trabalho de negociação entre os *stakeholders*, diretamente direcionada pelo setor de administração da SINOVA. A identificação é uma prática indispensável ao processo de construção de novos conhecimentos no âmbito da extensão e pode ter sua origem nessa primeira ação de identificação.

Segundo Probst et al. (2002), o processo de identificação está relacionado ao levantamento de informações internas e externas produzidas e necessárias ao desenvolvimento das atividades da organização. Nesse caso, identificar o conhecimento significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da instituição. Isso implica fazer um mapeamento de todo o processo a fim de reter conhecimento, habilidades e expertises existentes dentro da instituição.

Este processo possibilita a constatação da escassez ou inexistência de um conhecimento específico. Tal fato pode ter duas origens: a inexistência de especialistas detentores de conhecimento nessa área específica ou a falta do registro dessas habilidades nos sistemas de informação da organização.

O primeiro caso indica a necessidade de aquisição do conhecimento fora da instituição através de cursos, treinamentos, consultorias, etc. Já o segundo caso indica necessidade de um maior investimento das organizações nos aspectos relacionados à responsabilidade de dar visibilidade ao conhecimento por meio da

criação de infraestrutura adequada, responsabilização de funcionários e incentivo à prática do registro. O registro adequado é que permite a identificação tanto do conhecimento quanto dos especialistas existentes na organização.

Assim, as entrevistas e as análises realizadas posteriormente demonstraram não ser possível perceber os pontos em que há a identificação do conhecimento na organização, porém, conforme as literaturas demonstram, é uma etapa crucial para a gestão do conhecimento (CEN, 2004).

#### **4.1.2 PROCEDIMENTOS RELACIONADOS À CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Todo procedimento voltado para o desenvolvimento de novas especialidades, habilidades e produtos e, ainda para o aperfeiçoamento de processos já existentes, é considerado como uma prática de gestão do conhecimento. Nesse sentido, o processo de criação de conhecimento também é parte do processo de Gestão do Conhecimento. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

A construção do conhecimento no âmbito da SINOVA é um processo rico, que é definido pela relação entre os diversos setores e *stakeholders* envolvidos na comercialização da PI, mas que demanda a adoção de procedimentos que venham a aprimorar seu fluxo e maximizar o aproveitamento de seus resultados.

A análise do processo de construção do conhecimento via ações de negociação de parcerias foi realizada através das entrevistas com servidores. Verificou-se que há um grande volume de conhecimento em circulação onde compõem um ciclo de utilização do conhecimento na SINOVA para cumprir o proposto pela Secretaria. Nesse contexto, há uma grande circulação de conhecimento, o que sinaliza para a necessidade de uma sistematização de rotinas e procedimentos que propiciem a conversão desse conhecimento de maneira a que venha de fato integrar a massa de conhecimento da SINOVA, criando uma memória organizacional. Percebeu-se nas entrevistas a consciência do distanciamento existente entre o que se registra e o que realmente é produzido.

Dessa forma, evidencia-se a necessidade de ações efetivas diretamente voltadas para a armazenagem do conhecimento a que ele seja disponibilizado para uso tanto pela SINOVA quanto pelos outros setores envolvidos. A característica

marcante da criação e retenção do conhecimento por meio dos processos é justamente que o conhecimento sistematizado é testado e confrontado com a realidade através do mapeamento de todas as etapas necessárias para o cumprimento do objetivo final.

#### 4.1.3 PROCEDIMENTOS RELACIONADOS À ARMAZENAGEM DO CONHECIMENTO

A importância em se ter formas de registro do conhecimento produzido é reconhecida pela Gestão da SINOVA e vem acompanhada da preocupação com as possíveis perdas desse conhecimento. Na Secretaria, há um consenso entre os entrevistados da importância do SPA como instrumento de armazenamento das informações da negociação da PI e registro das ações.

É importante salientar que o SPA registra as informações que se traduzem no contrato de PI e repasse de *royalties*, bem como o encaminhamento de ações a serem executadas por certo setor. Nesse sentido, o sistema não é focado no registro do conhecimento em si, apesar de ter a capacidade de cumprir esse papel. O sistema possibilita que sejam encaminhadas e relacionadas às ações decorrentes do processo. Essas ações tramitam por diversos setores envolvidos na negociação e fechamento de novas parcerias.

De acordo com as entrevistas, o registro, ou lançamento de dados, das parcerias fica a cargo de cada *stakeholder* envolvido no projeto. Esse fato cria um paradoxo em relação ao sistema, visto que muitos desses veem esse procedimento como uma burocracia a ser cumprida.

Isso acontece com diversas atividades, principalmente, aquelas que não precisam de aprovação, ou continuação, de outros *stakeholders*. A falta desse registro dificulta o mapeamento de todos os outros procedimentos relacionados à gestão do conhecimento gerado a partir dessas ações. O registro no sistema pressupõe todo um suporte em termos de identificação, organização, visibilidade, compartilhamento e utilização do conhecimento gerado.

O armazenamento do conhecimento está relacionado à criação de uma memória organizacional e é considerada como de inquestionável importância para a organização. A inexistência de um sistema de registro ou armazenagem que procure preservar o conhecimento de maneira organizada e intencional geralmente resulta

em perdas irreversíveis de informações, habilidades específicas e de conhecimentos. Daí a necessidade de que o conhecimento esteja devidamente registrado e disponível. A análise das diversas propostas de modelos de construção de conhecimento existentes na literatura permite a confirmação desses princípios. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Um ponto de melhoria identificado e que foi evidenciado pelos servidores da SINOVA nas entrevistas realizadas é a existência de bancos de dados paralelos por membros atuantes no processo com informações sobre os projetos em andamento na Secretaria. Além da centralização de informações, o que dificulta o uso desse conhecimento, ocorrem diversas perdas desse importante ativo durante o processo e que são essenciais para a conclusão dos mesmos. Essas iniciativas vão de encontro ao que se propõe uma Gestão do Conhecimento adequada e dificultam o compartilhamento e consequente uso do conhecimento por parte de outros autores envolvidos nos processos.

Nesse sentido, há de se criar ou aprimorar mecanismos e/ou ferramentas especificamente voltados para a armazenagem dessas diversas formas de registro do conhecimento resultante das ações, possibilitando o fácil acesso e utilização de todo o conhecimento nela contido. A inexistência desse mecanismo faz com que a SINOVA não tenha um dimensionamento real do quantitativo do conhecimento resultante de suas ações e constitui ponto de melhoria. O registro adequado do conhecimento é fundamental para que outras práticas de gestão do conhecimento sejam melhor desenvolvidas.

#### **4.1.4 PROCEDIMENTOS RELACIONADOS AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

Todas as práticas e esforços desprendidos pela SINOVA para dar visibilidade às suas ações e ao conhecimento por meio delas produzido serão consideradas como práticas de divulgação do conhecimento.

A importância de se adotar medidas que garantam a divulgação do conhecimento produzido dentro de uma organização caminha ao lado da importância desse conhecimento para o cotidiano dos servidores. Disponibilizar essa produção não é tarefa fácil e demanda a adoção de procedimentos que venham a

assegurar esse processo. A democratização do conhecimento demanda, assim, uma diversificação de estratégias e de metodologias.

Dessa forma, para divulgar sua produção, a SINOVA não pode se restringir à publicação de *playbooks* aos quais uma comunidade muito restrita terá acesso. Essa produção tem que se transformar de maneira a ser difundida por meio de vários outros produtos como cartilhas, vídeos, documentos escritos de apoio a todos os envolvidos nos processos. A sistematização do “como fazer esses materiais chegarem aos servidores” depende da Gestão e de cada projeto. Dependem, ainda, da diversificação de meios, de formatos, de tipos de materiais e de todo um cuidado com a linguagem que deve estar adequada a cada público alvo.

As entrevistas apontaram alguns meios e veículos utilizados na SINOVA para a divulgação dos conhecimentos produzidos. De acordo com os entrevistados, o SPA contribui consideravelmente com a divulgação da produção de conhecimento. Na medida em que registra e organiza as informações referentes às ações de contratos de PI e *royalties*, o sistema disponibiliza esse registro para consulta geral. Ainda de acordo com os entrevistados, é importante registrar que, apesar de o SPA contribuir com a divulgação dos resultados das ações de extensão, a disponibilização do conhecimento produzido não faz parte de seus objetivos. Para cumprir esse papel, o sistema demanda adequações.

Todo esse esforço em colocar o conhecimento produzido à disposição dos *stakeholders* tem como objetivo final a utilização do mesmo. A utilização do conhecimento aparece como o passo imediatamente posterior à divulgação no processo de gestão do conhecimento. Um conhecimento não pode ser utilizado se ele não estiver disponível e com seu acesso facilitado. Um dos grandes diferenciais citados nas entrevistas em relação ao conhecimento dentro das ações de extensão é que ele vai sendo disponibilizado e utilizado durante todo o processo, através dos *tickets*, de sua produção.

#### **4.1.5** PROCEDIMENTOS RELACIONADOS AO USO DO CONHECIMENTO

O processo de divulgação do conhecimento para os servidores e o incentivo ao uso de todo o conhecimento gerado requer a adoção de metodologias

diversificadas, de maneira a alcançar todos os setores envolvidos no processo macro (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

São necessárias dedicação e disponibilidade da organização como um todo para inovar, buscar alternativas, repensar estratégias e metodologias a fim de compartilhar com todos os envolvidos os frutos advindos de ações realizadas. É importante salientar que, não basta também só disponibilizar ou divulgar. É necessário criar formas para que os servidores de fato se apropriem do conhecimento, colocando-o em uso no seu dia-a-dia de trabalho (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O SPA registra e permite a visualização das ações e parcerias em andamento na Secretaria. Dessa forma, o sistema viabiliza o uso das informações que estão sendo tramitadas na negociação de novas parcerias para os servidores atuantes no processo, além dos dados referentes ao contrato, os nomes dos parceiros externos e pesquisadores vinculados à PI que está sendo ou foi trabalhada. Além disso, o sistema tem um espaço específico para informar os resultados da ação, o que constitui o conhecimento gerado, e encaminhar para os setores responsáveis pela próxima ação. Assim determina-se não apenas o conhecimento desenvolvido como também quem detém aquela ação dentro do processo, conforme mapeado.

Com isso, os sistemas utilizados pela SINOVA buscam possibilitar a utilização da massa de conhecimento existente na instituição, contribuindo para que esse conhecimento seja não apenas identificado como também organizado, armazenado, disponibilizado e utilizado a fim de dar início a novas etapas no processo de contratos de PI, criando um movimento de retroalimentação.

A utilização do conhecimento está diretamente vinculada ao acesso ao mesmo. Assim sendo, os aspectos abordados em relação à divulgação do conhecimento podem ser considerados também para a prática de sua utilização. O conhecimento só se torna importante e passa a ocupar um papel mais relevante na organização se e quando esta mesma organização tem acesso às respostas, mudanças dos processos por meio das evoluções e adequações a partir de seus questionamentos e necessidades. Porém, além de divulgar, é necessário instituir mecanismos que estimulem e oportunizem a utilização do conhecimento.

Pode-se perceber que a utilização do conhecimento promove o crescimento da memória organizacional e a expansão da participação dos servidores, em um nível mais elevado, no processo decisório. Essa participação fortalece a sua co-responsabilidade no desenvolvimento de novas parcerias. Por outro lado, a utilização do conhecimento pelos servidores promove, ainda, a validação desse conhecimento na SINOVA.

#### 4.2 PRINCIPAIS PONTOS IDENTIFICADOS

De acordo com as entrevistas, é consenso entre os entrevistados que o grande benefício dessa padronização de processos, através da reformulação do mapa de processos, está nas relações de troca e diálogo que se estabelecem durante todo o processo e que beneficiam tanto os pesquisadores enquanto detentores da PI, quanto as empresas parceiras enquanto consumidores dessa propriedade.

Percebeu-se que o processo de construção, disponibilização e utilização do conhecimento encontra-se em constante construção. Foi também citada a cobrança de melhoria contínua dos processos mapeados. Essa cobrança sinaliza para a necessidade de adequações e melhorias no processo de interlocução final entre todas as partes envolvidas na negociação da PI. Essa necessidade de melhorias pode estar relacionada, por exemplo, a uma reavaliação dos meios utilizados para a disponibilização do conhecimento e outros materiais de divulgação em geral.

Após esta análise, o mapa de processos da SINOVA foi reformulado com a inclusão das novas atividades e boas práticas para a gestão de conhecimento, bem como descrição de subatividades dos processos para torná-las compatíveis com as tarefas de GC. O resultado pode ser observado no Apêndice B.

Verificou-se também que a gestão atual da SINOVA estimula ações voltadas para a Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, o incentivo ao uso do conhecimento, embora o direcionamento da organização esteja voltado para fazer a gestão das PIs. No entanto, é importante registrar que os procedimentos adotados com esse fim estão muito próximos daqueles descritos por CEN (2004) como sendo de gestão do conhecimento.

No cenário exposto, a SINOVA conta com um ambiente propício para essa institucionalização. A organização já desenvolve práticas distribuídas por seus setores que favorecem e estimulam a produção de conhecimento e são compatíveis com as práticas de Gestão do Conhecimento apontadas na literatura. A existência de um sistema de informação já implantado e em plena utilização facilita a implementação na medida em que representa uma importante ferramenta de suporte às práticas de gestão do conhecimento. Somado a esses dois aspectos, verificou-se o interesse dos gestores e a consciência da necessidade de se promover uma gestão mais direcionada para o conhecimento resultante das atividades.

Por meio do trabalho realizado, foi possível constatar a existência de algumas práticas e ferramentas compatíveis com a Gestão do Conhecimento na SINOVA, apesar de as mesmas não terem sido adotadas como resultado de um direcionamento voltado para esta gestão. Nesse sentido, identificou-se uma pasta compartilhada na 'nuvem' com todos os servidores da organização, sendo esta a ferramenta responsável por realizar o armazenamento de toda memória organizacional da instituição. Todo e qualquer tipo de informação tramitada está distribuída em pastas para melhor utilização posterior desse conhecimento pelos membros da organização quando necessário.

O principal documento que possibilita este armazenamento é a Planilha de Contratos e Convênios. A planilha tem como papel armazenar todas as informações relativas aos convênios intermediados pela SINOVA. O ideal seria que as informações contidas nessa planilha fossem atendidas através de um software especializado que garanta uma maior segurança dos dados, além de ter *logs* para realizar auditoria sobre as mudanças realizadas nas informações. A planilha, do jeito que está disposta internamente, está muito suscetível a erros humanos, podendo comprometer todo o trabalho da instituição.

Durante o trabalho, foi identificado os sistemas SPA, OTRS e PRIS como ferramentas importantes para a gestão das ações durante todo o processo de negociação. Esses sistemas têm um papel importante de gerenciar em plataforma as solicitações de negociações de PIs e operam com um sistema de tickets onde é possível organizar, priorizar, acompanhar e rastrear inúmeros e diferentes solicitações promovendo a retenção do conhecimento dentro da organização. No entanto, percebeu-se que os sistemas têm suas limitações operacionais e não são

os mais adequados para realizar uma GC. A principal limitação identificada está no fato de que os sistemas não são integrados entre si, fazendo com que as informações necessárias para continuar o processo em outro sistema sejam transpostas manualmente. Esse fato traz à tona a suscetibilidade de erros humanos, ocasionando numa possível inconsistência de informações e maior burocracia nos processos. Como proposta, sugere-se o estudo da viabilidade de integração dos sistemas ou a abertura de um edital para contratação via licitação de um *software* especializado que atenda às necessidades da SINOVA.

Nesse sentido, foi proposto algumas melhorias nos processos mapeados, como solução paliativa, visto que foi identificado etapas do processo que tinham muitas 'idas e vindas' desnecessárias e contraprodutivas, ocasionando certa vagareza na tramitação dos processos entre sistemas. Segundo um dos entrevistados, essa proposição deve dar mais celeridade ao processo. Além disso, faz-se necessário reforçar as estratégias já existentes para uma maior sensibilização e comprometimento dos servidores no sentido de assegurar o registro do maior volume possível de informações nos tickets a fim de garantir a sua organização e armazenagem, evitando a perda de conhecimento por falta de registro. Para tanto, o lançamento no sistema teria que deixar de ser considerado pelos envolvidos como mais uma burocracia a ser cumprida, principalmente por setores fora da SINOVA envolvidos no processo como, a Reitoria e a Procuradoria. Além disso, os processos mapeados e validados pela gestão necessitam ser institucionalizados para que a organização atinja sua maior produtividade dentro da situação em que se encontra.

As práticas de identificação e registro do conhecimento ficam bastante comprometidas pelas limitações de campos do SPA, por isso propõe-se manter as informações que não são possíveis registrar diretamente na ferramenta, anexas aos tickets com arquivos da pasta compartilhada da organização. Assim, é possível reter o conhecimento e evitar que seja perdido por falta de armazenamento do mesmo.

No entanto, durante o trabalho verificou-se que algumas práticas comuns não são realizadas na organização, como: registro de lições aprendidas, universidade 'corporativa', comunidades de conhecimento, treinamentos, etc. Essas viriam a contribuir bastante com a disseminação do conhecimento para toda a organização.

Acredita-se que este estudo possa trazer contribuições para a SINOVA, principalmente no que se refere à sua identificação, criação, registro/armazenagem, compartilhamento e utilização. Percebeu-se durante as entrevistas que o questionamento sobre essas práticas suscitou uma reflexão por parte dos servidores em relação aos fatores facilitadores e dificultadores no desenvolvimento de suas atividades. Esses fatores poderão ser utilizados como suporte para planejamentos de ações futuras.

Finalmente, vale ressaltar que os processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento envolvem diversos atores que acabam todos tendo potencializada a sua capacidade de reflexão, de retomar, e de repensar situações e problemas em prol da resolução do problema focando no objetivo final daquilo que foi proposto.

## **5 CONCLUSÃO**

O trabalho desenvolvido teve como objetivo geral analisar como o processo de gestão do conhecimento afeta os processos-chaves de um NIT. Este objetivo foi alcançado por meio do mapeamento dos processos de gestão do conhecimento que permitiu a identificação de métodos e ferramentas utilizadas atualmente pelo NIT apresentado no estudo de caso.

O referencial teórico, através da realização de pesquisa bibliográfica e documental, foi utilizado para cumprir o primeiro objetivo específico do trabalho que se propunha a pesquisar e analisar os principais conceitos, modelos, práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento descritas na literatura.

Com a realização das análises, nota-se que os elementos construtivos da gestão do conhecimento na SINOVA, indicados por CEN (2004) e abordadas no tópico 4 deste trabalho, mostraram-se desemparelhados com o indicado na

literatura. Algumas práticas e ferramentas não estão completamente implementadas e institucionalizadas na organização. Ainda assim, a sequência lógica com que são apresentados os processos identificados, propondo-se práticas específicas para cada envolvido, considerando ainda as interações entre os setores, vem para suprir esses *gaps* e é apontada como ponta pé favorável à aplicação deste modelo a partir do ambiente adequado para a implantação do modelo de gestão do conhecimento que as políticas que a SINOVA está adotando na nova gestão.

Em seguida, relativo ao objetivo específico de analisar as práticas e procedimentos compatíveis com a gestão do conhecimento num NIT, foi possível constatar a existência de práticas e ferramentas, mas sujeitas a melhoria para que fiquem compatíveis com a Gestão do Conhecimento ideal na SINOVA. Ainda assim, a infraestrutura e o modelo de administração adotados na SINOVA estão aptos a uma futura institucionalização da gestão do conhecimento na Secretaria. As práticas identificadas estão distribuídas pelos setores que compõem a infraestrutura da organização e estão em processo de melhoria contínua através do aperfeiçoamento do mapa de processos e identificação de gargalos.

O resultado final da aplicação dessa metodologia de análise foi o mapeamento e a reformulação dos processos da SINOVA, com a inclusão das novas atividades e boas práticas para a gestão de conhecimento, bem como descrição de subatividades dos processos para torná-las compatíveis com as tarefas de GC. Assim sendo, espera-se que a pesquisa contribua para processos mais padronizados e adequados do gerenciamento de conhecimento dentro da SINOVA.

O presente estudo limitou-se a verificar as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pela SINOVA e ateve-se à visão dos entrevistados, dos documentos selecionados e, principalmente, daquilo que a gestão da organização almeja. Dessa forma, aconselha-se para trabalhos futuros o aprofundamento da pesquisa estendendo-a a outros setores envolvidos, como também expandindo a unidade de observação de maneira a abranger outros servidores que não foram entrevistados nesse trabalho. Também é prudente realizar de maneira recorrente uma revisão no mapa realizado de modo a mantê-lo contextualizado com a situação presente da Secretaria.

Os resultados deste trabalho podem ser utilizados como orientações para organizações voltadas para a inovação que atuem em redes interorganizacionais,

para a definição dos seus processos de gestão do conhecimento, contribuindo para alavancar os resultados pretendidos por essas organizações em promover o desenvolvimento tecnológico. Sugere-se para trabalhos futuros que revisem a metodologia descrita neste material em outros NITs a fim de traçar comparações e enriquecer o conhecimento sobre este objeto de estudo.

Finalmente, vale considerar que o estudo da Gestão do Conhecimento no ambiente acadêmico abre um leque de possibilidades que devem ser aproveitadas principalmente tendo em vista que o conhecimento é um produto que toda e qualquer organização, seja pública ou privada, cria e necessita de ser gerida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, M. E. B. **Organização, sistemas e métodos**. (Vol. 1, 2). São Paulo: McGraw Hill, 1991.

AUGUSTO, C. **Conhecimento gerenciado**, Revista LOCUS Ambiente da Inovação brasileira, Ano XVIII, Nº 68/69, pp. 81-85. 2012.

Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Sergipe – CINTEC. **Relatório de gestão do exercício 2005**. São Cristóvão, Sergipe. 2005.

CEN: European Committee for Standardization. **European guide to good practice in knowledge management (Rep. No. CWA 14924)**. Brussels: CEN, 2004.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC. 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

COSTA, C. O. M. **Transferência de Tecnologia Universidade-Indústria no Brasil e a Atuação de Núcleos de Inovação Tecnológica**. 2013. 51 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems**. Rio de Janeiro. 2008.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus. 2003.

DEPINÉ, A.; TEIXEIRA, C. S. **Habitats de Inovação: conceito e prática**. São Paulo. 2018.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira. 1999.

EL SAWY, O.; JOSEFEK, R. **Business process as nexus of knowledge**. *Handbook on Knowledge Management, Berlin*, v. 1, p. 425-438, SpringerVerlag 2003.

FERREIRA, M; TEIXEIRA; C.; FLÔR; C. **A disseminação da cultura de inovação e o desenvolvimento dos Núcleos de Inovação Tecnológica nas ICTs de Santa Catarina**. 2016.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas. 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo. 2008.

GRUZMAN, C.; SIQUEIRA, V. H. F. **O papel educacional do Museu de Ciências: desafios e transformações conceituais**. 2007.

HEISIG, P. **Harmonisation of knowledge management—comparing 160 KM frameworks around the globe**. 2009.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados** (3a ed.). São Paulo: Atlas. 2006.

MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. Ciência da Informação. 2001.

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

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1967.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso** (286p.). Porto Alegre: Bookman. 2002.

RONAN, C. A. **História Ilustrada da Ciência**. São Paulo: Círculo do Livro, 1987.

ROY, M.; PARENT, R.; DESMARAIS, L. **Knowledge networking: a strategy to improve workplace health & safety knowledge transfer**. 2003.

SABINO, M. M. F. L. **Diretrizes estratégicas para o compartilhamento do Conhecimento Tradicional visando a sustentabilidade cultural: um estudo de caso do projeto Ilha Rendada**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS Jr., P. A. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, N.; VARVAKIS, G. **O que é conhecimento - Parte 1 [Material de apoio de aula online]**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. 2021

SANTOS, N.; VARVAKIS, G. **O que é conhecimento - Parte 2 [Material de apoio de aula online]**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. 2021

SANTOS, N.; VARVAKIS, G. **Princípios de Gestão do Conhecimento do EGC [Material de apoio de aula online]**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina. 2021

SINOVA. **Institucional**. 2022. Disponível em: <  
<https://sinova.ufsc.br/departamento/institucional/>> Acessado em: 30 de nov. de 2022.

SMITH, H. A.; MCKEEN, J. D. **Developments in practice XII:**

**knowledgeenabling business processes**. 2004.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam**.(263 p.). Porto Alegre: Penso. 2011.

STEWART, T. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas** (237 p.). Rio de Janeiro: Campus. 1998.

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

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva** (344 p.). Brasília: Universidade de Brasília. 2001.

TEIXEIRA, C. S.; FERREIRA, M. C. Z. **Núcleos de inovação tecnológica: alinhamento conceitual**. Florianópolis: Perse. 2016.

TEIXEIRA, C. S.; TRZECIAK, D. S.; VARVAKIS; G. **Ecossistema de Inovação: alinhamento conceitual**. Florianópolis: Perse. 2017.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas. 2007.

VAILATI, P.; TRZECIAK, D.; CORAL, E. **Estruturação e gestão de núcleos de inovação tecnológica: Modelo PRONIT**. Blumenau: Nova Letra. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

## APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista

A gestão do conhecimento (GC) tem como intenção fazer com que os conhecimentos estratégicos disponíveis na organização sejam valorizados, compartilhados, utilizados e retidos, com o fim de que os indivíduos criem e adquiram continuamente novos conhecimentos, aprendam mais e da melhor forma possível. A GC está preocupada, sobretudo, com a criação de condições favoráveis, e viabilizadoras para que o conhecimento seja criado, armazenado, compartilhado e usado convertendo em benefícios aplicáveis à consecução dos objetivos de uma determinada organização

1. Quais são as práticas e procedimentos utilizados pela SINOVA para fazer a gestão do conhecimento resultante dos processos internos da organização?
2. A estrutura organizacional da SINOVA demanda um tratamento diferenciado tendo em vista as diversas negociações e detalhes necessários para a comercialização das PI. Como se dá a gestão do conhecimento gerado nessas situações? Existem pessoas ou setores especificamente responsáveis pela identificação e organização/armazenagem desse conhecimento? Há algum dispositivo ou instrumento que centralize todas as informações de maneira a torná-las acessíveis não apenas aos servidores mas também para a gestão?
3. Sabendo também da importância das contribuições dos servidores e envolvidos no processo de comercialização de PIs na construção da memória organizacional, seria possível mapear os processos para garantir a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e, conseqüentemente, a utilização desse conhecimento?
4. Segundo os estudiosos da GC, todo o esforço de construção de conhecimento fica perdido se não houver a utilização do mesmo. A SINOVA conta com práticas e procedimentos (instrumentos ou ferramentas) que tem a finalidade específica de colocar o conhecimento gerado em uso? Os outros setores envolvidos estão contemplados por estas práticas?

5. Existe algum estudo ou levantamento visando o mapeamento de pontos críticos em relação à gestão do conhecimento? É feita alguma avaliação nesse sentido?
6. Como o conhecimento explicitado interfere na comercialização das PIs?

## **APÊNDICE 2 - Mapa de processos**

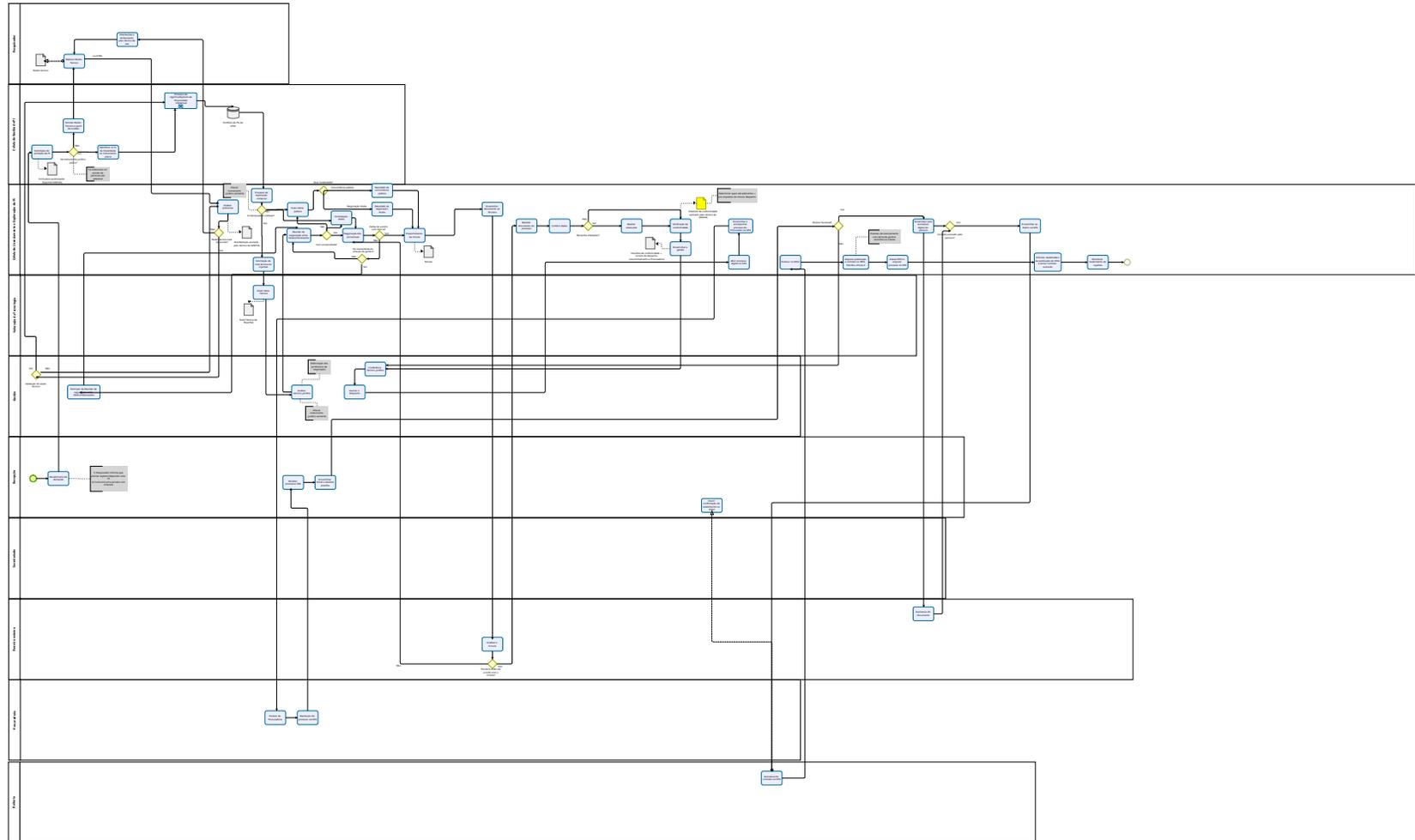
# **sinova contratos**

Bizagi Modeler

## Índice

SINOVA CONTRATOS .....	1
BIZAGI MODELER .....	1
1  CONTRATOS .....	3
2  ROYALTIES .....	5

# 1 CONTRATOS



## 2 ROYALTIES

